

SKRIPSI

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL SIDENRENG RAPPANG

ANDI AKBAR ICHSAN N



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL SIDENRENG RAPPANG

**Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi**

Disusun dan diajukan oleh :

**ANDI AKBAR ICHSAN N
A31108936**



Kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL SIDENRENG RAPPANG

disusun dan diajukan oleh :

**ANDI AKBAR ICHSAN N
A31108936**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Maret 2014

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. M. Natsir Kadir, M. SE., Ak.
Nip : 195308121987031001

Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si., Ak.
Nip : 195511171987031001

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

dr. Hj. Mediaty, SE, M.Si., Ak., CA
Nip : 19650925 199002 2 001

SKRIPSI

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA BANK TABUNGAN PANSIUNAN NASIONAL SIDENRENG RAPPANG

disusun dan diajukan oleh

ANDI AKBAR ICHSAN N
A31108936

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **24 Juli 2014** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Drs. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak., CA	Ketua	1.
2.	Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si., Ak., CA	Sekretaris	2.
3.	Drs. H. Abdul Latief, M.Si., Ak., CA	Anggota	3.
4.	Drs. Agus Bandang, M.Si., Ak., CA	Anggota	4.
5.	Drs. Muh. Nur Azis, MM.	Anggota	5.

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Mediaty, SE, M.Si, Ak., CA
Nip : 19650925 199002 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Andi Akbar Ichsan N

NIM : A31108936

jurusan/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada
Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2014

Yang membuat pernyataan

Materai Rp 6.000

Andi Akbar Ichsan N

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa peneliti panjatkan atas segala kasih dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyusun skripsi ini sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti tidak lepas dari berbagai hambatan. Akan tetapi atas kasih-Nya semua hambatan tersebut dapat teratasi dengan baik. Pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu selama penelitian skripsi ini, terutama kepada :

1. Bapak Drs. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak., CA selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si., Ak., CA selaku pembimbing II yang telah menyetujui penggarapan skripsi ini dan membimbing peneliti hingga dirampungkannya penelitian skripsi ini.
2. Bapak Dekan dan Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta segenap staf pengajar yang telah mendidik peneliti selama menuntut ilmu pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Pimpinan dan staf Bank Tabungan Pensiun Nasional Sidenreng Rappang atas bantuannya dalam memberikan informasi dan data yang diperlukan peneliti dalam menyusun skripsi ini.
4. Kedua orang tua peneliti dan semua anggota keluarga peneliti yang selalu mendampingi peneliti, memberikan dorongan moril dan materi serta doa sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Teman-teman yang telah memberikan semangat dan masukannya untuk penelitian skripsi ini.

6. Dan semua pihak yang telah membantu peneliti yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Akhirnya peneliti hanya dapat berdoa agar Tuhan membalas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini. Dengan kerendahan hati peneliti memohon maaf jika tulisan dalam skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan penelitian ini.

Makassar, Januari 2014

Peneliti

ABSTRAK

Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang

**Andi Akbar Ichsan N
M. Natsir Kadir, M
Muh. Ishak Amsari**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Balanced Scorecard* dalam kinerja BTPN Sidrap. Data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Dari hasil analisis perspektif keuangan tahun 2010 - 2012, ROA bank telah mengalami peningkatan. Selain itu, ROE tahun 2011 - 2012 juga mengalami peningkatan yang terlihat dari adanya kenaikan laba bersih. BOPO BTPN Sidrap pun mengalami penurunan selama 3 tahun terakhir yang berarti bank lebih efisien melakukan pengeluaran operasional. Berdasarkan hasil analisis perspektif nasabah menunjukkan bahwa nasabah mengalami peningkatan setiap tahun disebabkan karena rata-rata nasabah puas dengan pelayanan BTPN Sidrap. Hasil analisis mengenai *internal business process* terlihat bahwa pelayanan yang dilakukan sudah memberikan kepuasan kepada nasabah. Hasil analisis mengenai *learning and growth perspektif* menunjukkan perputaran karyawan yang turun dan turunnya karyawan yang absen karena peraturan pemotongan gaji bagi karyawan yang sering absen, hal ini menunjukkan karyawan sudah cukup disiplin. Disamping itu, karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami peningkatan setiap tahun.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja, Perspektif

ABSTRACT

The Implementation of Balanced Scorecard as Performance Measurement Tool In Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang

**Andi Akbar Ichsan N
M. Natsir Kadir, M
Muh. Ishak Amsari**

This research aims to analyze the role of the Balanced Scorecard in BTPN Sidrap Bank's performance. The data obtained from interviews, observation and documentation. From the analysis of the financial perspective BTPN Sidrap in year 2010 - 2012, the ROA of banks has increased. Moreover, ROE in 2011 - 2012 also increased as seen from the increase in net income. BOPO BTPN Sidrap also declined over the last 3 years which means banks are more efficient in operational expenditures. Based on the analysis of the customer's perspective, indicate that customers have increased every year because the average customer satisfied with the services of BTPN Sidrap. The results of the analysis of internal business process shows that the services are performed has given satisfaction to the costumers. The results of the analysis of the learning and growth perspective shows that employee turn-over is down and declaned of employees who are absent due the pay cut regulation for employees who are frequently absent, it indicates that the employee had enough discipline. Despitfully, the number of employees who attend training has increased every year.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Perspective

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Penulisan	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 7
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	7
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.2 Perspektif-Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.4 Pengertian Kinerja	21
2.1.5 Pengukuran Kinerja	22
2.2. Tinjauan Empirik.....	24
2.3. Kerangka Pikir	25
2.4. Hipotesis	27
 BAB III METODE PENELITIAN	 28
3.1. Rancangan Penelitian	28

3.2. Daerah dan Waktu Penelitian	28
3.3. Populasi dan Sampel	28
3.4. Jenis dan Sumber Data	30
3.5. Teknik Pengumpulan Data	31
3.6. Definisi dan Pengukuran Variabel.....	31
3.7. Analisis Data	32
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 36
4.1. Hasil Peneiltian.....	36
4.1.1 Sejarah Singkat Bank BTPN.....	36
4.1.2 Visi dan Misi BTPN.....	39
4.2. Hasil Analisis	40
4.3. Pembahasan	61
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	 65
5.1. Kesimpulan	65
5.2. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 PT. BTPN Sidenreng Rappang <i>Return on Assets (ROA)</i> Periode 2010 – 2012 (Dalam Rupiah)	44
4.2 PT. BTPN Sidenreng Rappang Rasio Return on Equity (ROE) Periode 2010 – 2012 (dalam jutaan rupiah).....	45
4.3 PT. BTPN Sidenreng Rappang Rasio BOPO Periode 2010 – 2012 (dalam Rupiah).....	47
4.4 PT. BTPN Sidenreng Rappang Rasio NPM Periode 2010 – 2012 (dalam Rupiah)	48
4.5 PT. BTPN Sidenreng Rappang Pertumbuhan Pendapatan Operasional Periode 2010 – 2012 (Jutaan Rupiah).....	48
4.6 PT. BTPN Sidenreng Rappang Besarnya Data Nasabah Tahun 2010 – 2012 (dalam Orang)	50
4.7 PT. BTPN Sidenreng Rappang Tingkat <i>Customer Retention</i> Periode 2010 – 2012.....	51
4.8 Hasil Uji Instrumen Penelitian Kepuasan Nasabah Pada PT. BTPN Sidenreng Rappang	51
4.9 PT. BTPN Sidenreng Rappang Tingkat Klaim Nasabah Periode 2010 – 2012.....	54
4.10 PT. BTPN Sidenreng Rappang Jumlah Tingkat Nasabah Baru Periode 2010 – 2012.....	54
4.11 Keadaan Jumlah Karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang untuk Tahun 2010 – 2012	56
4.12 Employee Turnover PT. BTPN Sidenreng Rappang Periode 2010 – 2012.....	57
4.13 Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja PT. BTPN Sidenreng Rappang Periode 2010 – 2012.....	58
4.14 Tingkat Absensi Karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang Periode 2010 – 2012.....	58
4.15 Tingkat Keterlambatan Karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang Periode 2010 – 2012.....	59
4.16 Uji Instrumen Penelitian Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan	60
4.17 Hasil Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Balanced Scorecard	10
2.2 Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama	14
2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik	16
2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	18
2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja	19
2.6 Kerangka Pikir	27
4.1 Struktur Organisasi BTPN Sidenreng Rappang	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
Lampiran 1	Biodata.....	69
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian	70
Lampiran 3	Tabulasi Jawaban	77
Lampiran 4	Tabulasi Perspektif.....	83
Lampiran 5	Penilaian Kinerja	86
Lampiran 6	Laporan Keuangan BTPN (2010-2012).....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari *performance* sebelumnya, *balanced scorecard* memperkenalkan *driver* tambahan yang meliputi konsumen, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran. Perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja dalam proses manajemen mereka. Perusahaan dapat membangun *balanced scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan.

Dengan kata lain, *balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Kekuatan sebenarnya *Balanced Scorecard* terjadi saat mentransformasi sistem pengukuran menjadi sistem manajemen.

Balanced scorecard sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja yang baru muncul dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Mulyadi (2009: 5) menyatakan bahwa “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*)”. Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi konsumen, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis *intern*, serta meningkatkan kapabilitas dan komitmen personal.

Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis *intern*, dan pembelajaran & pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau *artificial*) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*).

Menurut Kaplan (2000: 76), pengukuran kinerja sangat relevan dengan berbagai perubahan-perubahan kondisi masyarakat yang terjadi belakangan ini. Tuntutan agar entitas publik menjadi lebih baik dari hari ke hari menjadi tuntutan yang senantiasa disampaikan dalam setiap forum pembicaraan yang terjadi. Perbaikan kinerja entitas publik menjadi suatu keharusan yang mau tidak mau haruslah dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut, sangat jelas bahwa pengukuran ini sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kinerjanya.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan

penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem kinerja.

Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang, yakni suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan, dimana pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan digunakan untuk menilai kinerja dalam jangka pendek dan tidak memperhitungkan aktiva tetap yang dimiliki oleh perusahaan. Mengingat bahwa sarana dan prasarana yang disediakan oleh BTPN Sidenreng Rappang belum dapat memberikan kepuasan nasabah, maka perlu diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Belajar dan Berkembang. Hal ini sangat perlu diperhatikan oleh BTPN yang bergerak di bidang jasa perbankan harus memberikan pelayanan yang prima bagi nasabah, dimana perlu disusun visi dan misi perusahaan yang dituangkan dalam pencapaian tujuan dan sasaran dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangat penting, mengingat masyarakat atau nasabah merupakan pengguna jasanya.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka penulis memilih menggunakan alternatif pengukuran kinerja dengan sistem *Balanced Scorecard* pada BTPN Sidenreng Rappang yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena selama ini

pengukuran kinerja oleh pihak perbankan masih menitik beratkan pada aspek keuangan.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul “Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada Bank Tabungan Pensiun Nasional Sidenreng Rappang.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah sebagai berikut: “Bagaimana implementasi *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja pada BTPN Sidenreng Rappang.”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dikemukakan adalah untuk menganalisis peran *Balanced Scorecard* dalam kinerja BTPN Sidenreng Rappang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dari ini, yaitu sebagai berikut :

a) Bagi Perusahaan BTPN

Hasil penelitian ini diharapkan, dapat memberikan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

b) Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai bahan untuk terjun ke dunia usaha yang nyata.

c) Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada bagian sistematika penulisan ini diuraikan urutan-urutan penulisan sebagai berikut :

- | | |
|---------|--|
| BAB I | Dalam bab ini menjelaskan mengenai pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan. |
| BAB II | Dalam bab ini menjelaskan mengenai landasan teori yang memuat teori-teori yang berhubungan erat dan mendasari penulisan skripsi ini yaitu meliputi pengertian kinerja keuangan, pengukuran kinerja keuangan, pengertian pelanggan, pengertian <i>Balanced Scorecard</i> , perspektif-perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> , keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> , dan kerangka pikir. |
| BAB III | Dalam bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan diteliti meliputi: tempat dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis, dan sistematika pembahasan. |
| BAB IV | Dalam bab ini mengemukakan hasil penelitian dan pembahasan yang berisikan gambaran umum perusahaan pada perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas, hasil penelitian dan pembahasan |

yang berisikan analisis kualitatif mengenai klarifikasi visi dan misi dalam rencana strategi perusahaan, serta analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

BAB V Dalam bab ini berisikan kesimpulan dan saran atas hasil penelitian yang diperoleh.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) sudah digembar-gemborkan sebagai satu inovasi yang penting di dalam praktik manajemen untuk meningkatkan penelitian internasional dengan cermat oleh peneliti-peneliti. Widilestariningyas, dkk (2012: 172) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah salah satu sistem terintegrasi dari manajemen kinerja yang menyatakan kedua-duanya ukuran capaian finansial dan non finansial, menyediakan pengertian yang mendalam berkenaan dengan keuangan, pelanggan, proses yang internal dan pelajaran istilah lebih panjang dan perspektif-perspektif pertumbuhan di kinerja organisasi.

Balanced Scorecard terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Pengertian *balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang antara sisi intern dan ekstern perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkannya.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992. Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang penting bagi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era

kompetisi dan efektifitas perusahaan. Kemudian pengertian *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton yang dikutip dari buku Rahardjo (2001: 117) mengemukakan bahwa ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan, tetapi harus memperhatikan aspek ukuran kinerja lain, yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal/ bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Yuwono (2003: 8) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Dari definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai penggerak (*lead indicators*).

Umar (2002: 370) mengemukakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.

Atkinson, *et.al* (1997: 89) dalam buku *Management Accounting*, yaitu: "Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan

untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi”.

Anthony and Govindarajan (1997: 45) mendefinisikan “*Balanced Scorecard* adalah suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis.”

Selanjutnya Tunggal (2003: 2) mengatakan “*Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategik perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Balanced Scorecard mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern dan intern.

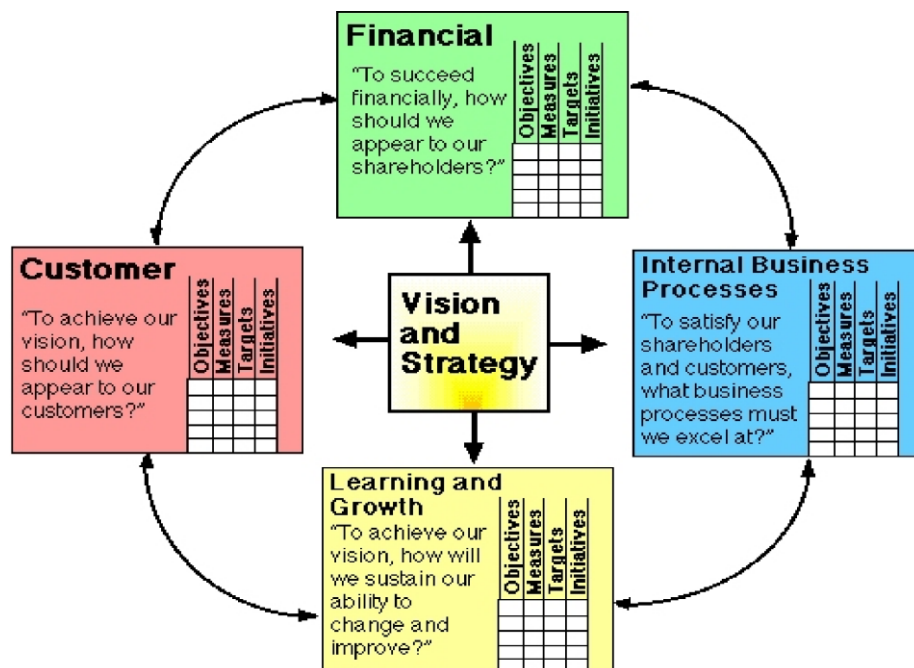
Pengukuran perusahaan dapat dipandang menjadi 4 kategori perspektif (Kaplan, 2000 : 37), yaitu: perspektif finansial, perspektif langganan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menterjemahkan strategi kedalam tindakan.

Berikut ini tahapan pelaksanaan *Balanced Scorecard* (Anthony, *et.al.* 1997: 46) sebagai berikut:

1. Mendefinisikan strategi
2. Mendefinisikan pengukuran
3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen
4. Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya secara terus menerus.

Maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* (selanjutnya disebut BSC) adalah sistem manajemen untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang *performance* bisnis. BSC melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi, di mana tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan melalui empat (4) perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

Gambar 2.1 Balanced Scorecard



Sumber : ***The Balanced Scorecard*** (Authors; Robert Kaplan & David Norton 2000)

Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2003: 17) mengemukakan, “*Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari 4 perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.” Selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui *stretch target* yang ditetapkan bersama. Dalam pandangan BSC, suatu operasi harian dengan pengaruh yang signifikan bagi kelangsungan hidup masa depan dianggap strategis sehingga perlu mendapat perhatian dan pengamatan yang serius sepanjang waktu.

2.1.2 Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 48), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu:

a) *Growth* (Pertumbuhan / Pengembangan)

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Manajemen berkomitmen mengembangkan produk/jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/ jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) *Sustain* (Daya Tahan / Terus-Menerus)

Tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang digunakan misalnya; *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE), dan *Economic Value Added* (EVA).

c) *Harvest* (Menuai)

Tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/ menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

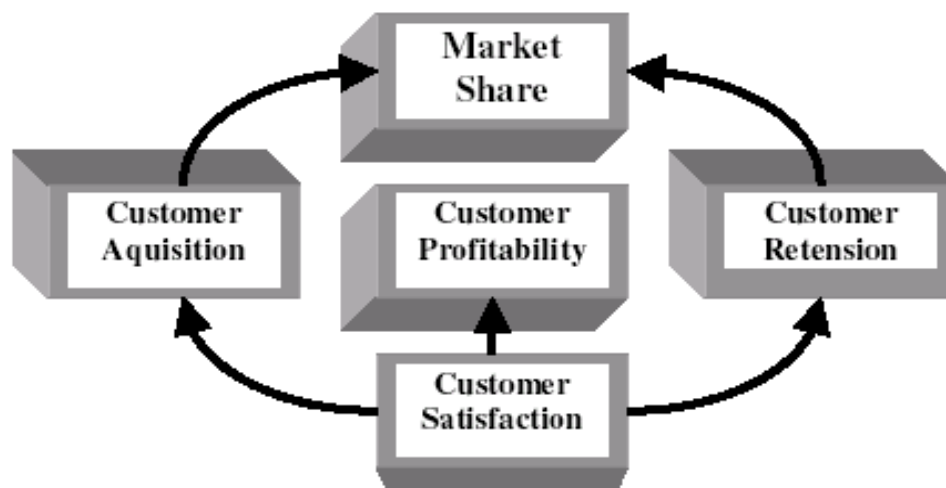
Pertimbangan dari sudut pandang pelanggan adalah bagaimana perusahaan harus bersikap terhadap pelanggan. Di dalam *balanced scorecard*, perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar untuk dimasuki dan siap bersaing, sehingga perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan, loyalitas, ingatan pelanggan terhadap produk, dan dapat mewujudkan misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran berupa target pelanggan dalam segmen pasar.

Ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja konsumen. Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok inti) yang terdiri atas lima tolok ukur yang digunakan adalah :

1. *Market Share* : Pengukuran ini akan mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan.
2. *Customer Retention* : Daya ingat pelanggan akan produk yang nampak sebagai pengulangan pembelian. Dapat diukur melalui persentase pertumbuhan usaha terhadap per omzet kredit terhadap pelanggan. Dengan adanya pertumbuhan omzet kredit berarti terjadi pengulangan pembelian dari pelanggan yang ada di samping pelanggan baru sesuai dengan penambahan jumlah pelanggan.
3. *Customer Acquisition* : Pengukuran ini adalah tambahan pelanggan baru, yaitu suatu kondisi dimana perusahaan mampu memenangkan atau merebut pelanggan baru dari pesaing. Hal ini bisa diukur dengan cara menghitung jumlah pelanggan baru/total penjualan dari nasabah baru.

4. *Customer Satisfaction* : Maksud dari tolok ukur ini yaitu pengaruh timbal balik dari hasil yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan ini tidak bisa ditekan berlebihan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai survey dan/atau interview.
5. *Customer Profitability* : Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama



Sumber : Kaplan dan Norton (2000: 60)

Keterangan :

<i>Market Share</i>	Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
<i>Costumer Acquisition</i>	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru
<i>Customer Retention</i>	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat hubungan dan mempertahankan konsumennya
<i>Costumer Profitability</i>	Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu
<i>Costumer Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan konsumen terhadap criteria kinerja tertentu

Kelompok kedua adalah *customer value propositions* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut;

- a) *Product/service attribut* yang meliputi fungsi dari produk/ jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b) *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- c) *Image and reputation* menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertimbangan dari sudut pandang ini meliputi proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar mampu memuaskan pelanggan dan pemegang saham. Di dalam *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis intern dimulai dari proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

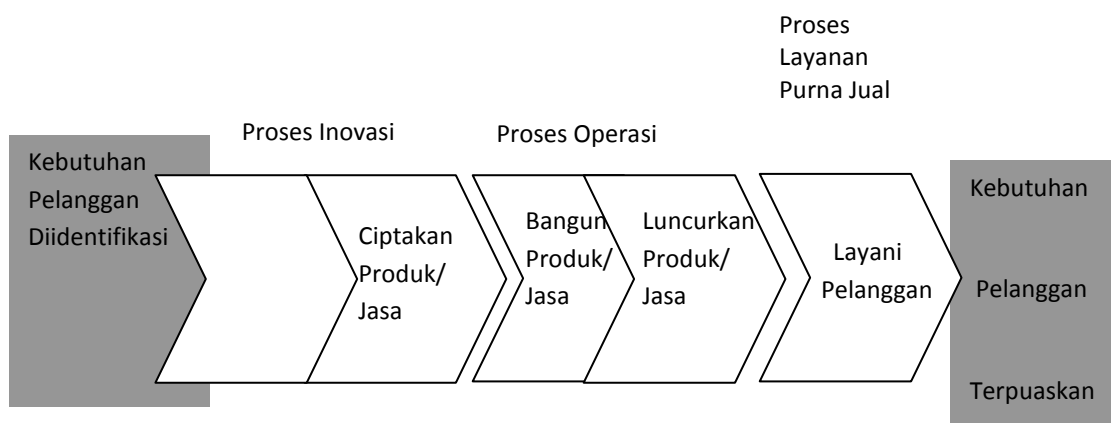
1. *Proses Inovasi*. Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi konsumen, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen. Tolok ukur dalam proses inovasi antara lain: (1) persentase

penjualan dari produk baru terhadap total penjualan, (2) pengenalan produk baru dari yang direncanakan, dan (3) waktu untuk mengembangkan produk generasi berikutnya.

2. *Proses Operasi*. Proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada konsumen. Proses ini dapat diukur tingkat efektifitasnya dengan rumus M.C.E (*Manufacturing Cycle Effectiveness*) dengan penekanan pada efisiensi, konsistensi, dan waktu penyampaian produk dan jasa yang ada kepada pelanggan. $MCE = \text{Processing Time} / \text{Throughput Time}$.
3. *Proses Pelayanan Purna Jual*. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Aktivitas yang terjadi dapat berupa garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan yang dikembalikan.

Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik dapat dilihat melalui gambar berikut ini :

Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Sumber : Kaplan and Norton (2000: 63)

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan and Norton (2000: 64) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi untuk terus memerhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan.

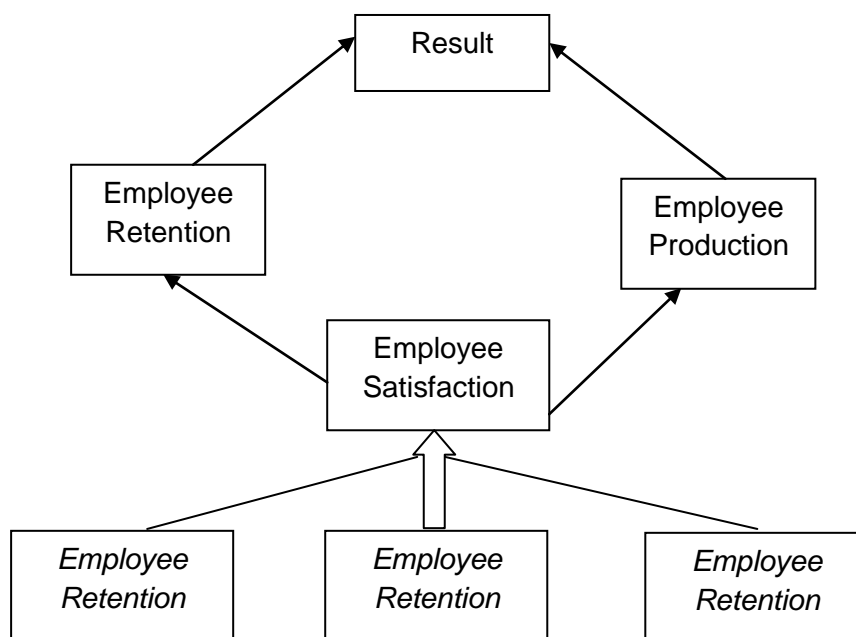
Dalam perspektif ini, terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

- a. *Kemampuan Karyawan.* Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.
- b. *Kemampuan Sistem Informasi, Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas.* Karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.
- c. *Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan.* Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu

bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja, sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Salah satu tolok ukur yang digunakan dalam usaha pemberdayaan karyawan agar lebih berkembang adalah dengan cara mengumpulkan saran pegawai, kemudian diimplementasikan atau direalisasikan sehingga dapat berguna bagi banyak karyawan, untuk lebih jelasnya dapat tergambarkan pada gambar berikut ini :

Gambar 2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

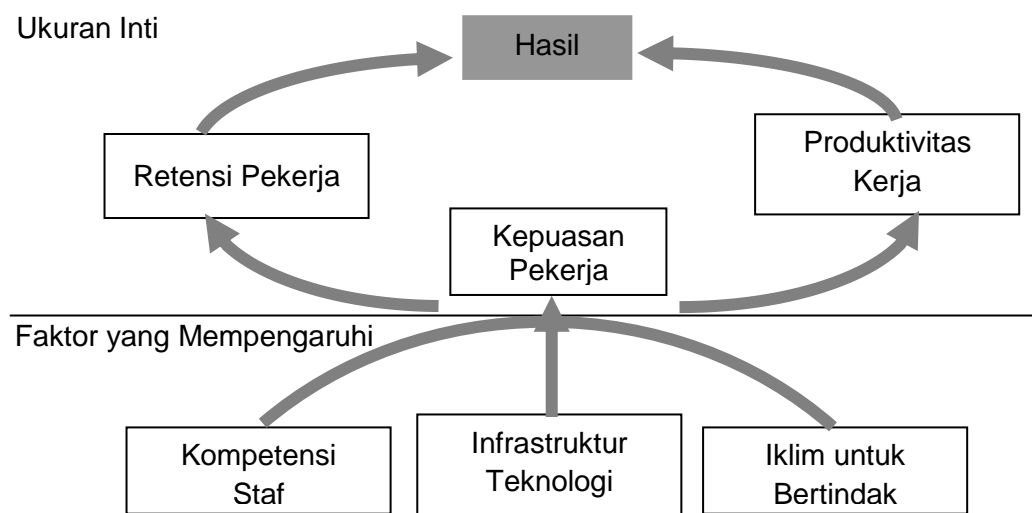


Sumber : Kaplan and Norton (2000: 112)

Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2003: 19) mengemukakan bahwa dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya

biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton (2000: 114), "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring dan tutoring*." Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur; *employee capabilities, information system capabilities, motivation, empowerment, dan alignment*.

Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000)

2.1.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000: 7) menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara tradisional hanya berlandaskan pada peristiwa masa lalu, sedangkan konsep *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan dengan memberikan gambaran tentang keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja tradisional hanya memandang kinerja perusahaan hanya dari perspektif finansial saja sedangkan tujuan dan ukuran *balanced scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2009: 63), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategi adalah :

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan.
2. Menghasilkan total *business plan* yang komprehensif
3. Menghasilkan total *business plan* yang koheren
4. Menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur

Penjelasan masing-masing keunggulan tersebut adalah :

1. Strategi

Untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis berupa pembangunan tiga macam modal (*capital*): *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*. *Balanced Scorecard* menuntut personel untuk memutuskan sasaran yang bersifat strategis dalam satu tahap perencanaan strategis.

2. Komprehensif

Balanced Scorecard merumuskan sasaran strategis, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif *customer*, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategis ke perspektif non keuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan mengarahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya yaitu kinerja keuangan.

3. Koheren

Balanced Scorecard dapat menghasilkan dua macam kekoherenan:

- a) Kekoherenan antara visi dan misi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek.
- b) Kekoherenan antara berbagai sasaran strategis yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategis.

4. Terukur

Balanced Scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategis tersebut.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Zarkasyi (2008: 48) mengatakan “Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.” Sedangkan Gitosudarmo dan Basri (2002: 275) berpendapat bahwa kinerja keuangan adalah rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu dilaporkan dalam laporan keuangan yang terdiri dari laba rugi dan neraca.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba menunjukkan bahwa laporan rugi

laba menggambarkan suatu aktivitas dalam satu tahun sedangkan untuk neraca menggambarkan keadaan pada saat akhir tahun tersebut atas perubahan kejadian dari tahun sebelumnya.

Tolok ukur ini tidak mampu mengungkapkan sebab-sebab dari keberhasilan perusahaan dan hanya melaporkan apa yang terjadi di masa lalu tanpa menunjukkan bagaimana manajer dapat memperbaiki kinerja perusahaan pada periode selanjutnya. Penilaian ini bisa jadi sangat menyesatkan karena adanya kemungkinan kinerja keuangan yang baik saat ini diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Selain itu pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja keuangan cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan konsumen, produktivitas dan biaya efektif, peningkatan kemampuan operasional, pengenalan jasa atau produk baru, keahlian karyawan, integritas manajemen, jaringan pemasok, basis pelanggan, saluran distribusi dan nama baik perusahaan yang merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang sangat berperan dalam menentukan kesuksesan perusahaan.

2.1.5 Pengukuran Kinerja

Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal). Dalam konteks persaingan "*one man show*" ini peran tolok ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*. Pengukuran kinerja secara obyektif dapat

dilakukan dengan membandingkan harga output (*exit value*) dengan harga input (*entry value*).

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

Yuwono, dkk (2003: 23) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada tahap perusahaan.

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2 Tinjauan Empirik

Prihananto (2006) berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut : 1. Perspektif Keuangan, Rumah Sakit Kristen Tayu kinerja yang dihasilkan Rumah Sakit dapat dikatakan baik karena pertumbuhan ROI dan Rasio Efisiensi mengalami peningkatan. 2. Perspektif Pelanggan, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan dan menarik minat pelanggan untuk berobat di Rumah Sakit, serta mampu memuaskan pelanggan dengan layanan yang dihasilkan. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik walaupun pelayanan pencegahan dan kecepatan kurang memadai, tetapi dilihat keseluruhannya sudah baik. 4. Perspektif Belajar dan Berkembang, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan karyawan dan mampu memuaskan karyawan dengan fasilitas yang dimiliki Rumah Sakit dan tugas yang diberikan.

Aurora (2011), dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Oleh karena itu, *balanced scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Lubis (2011), dari hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa kinerja PT Bestindo secara keseluruhan sudah cukup baik. Kesimpulan yang dapat diambil peneliti melalui analisis yang sudah dilakukan

adalah bahwa *balanced scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *balanced scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan sehingga hasil pengukuran dengan *balanced scorecard* akan lebih akurat. Dimana hasil pengukuran kinerja yang akurat adalah sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, maupun dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Wahyuni (2010), hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan aset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

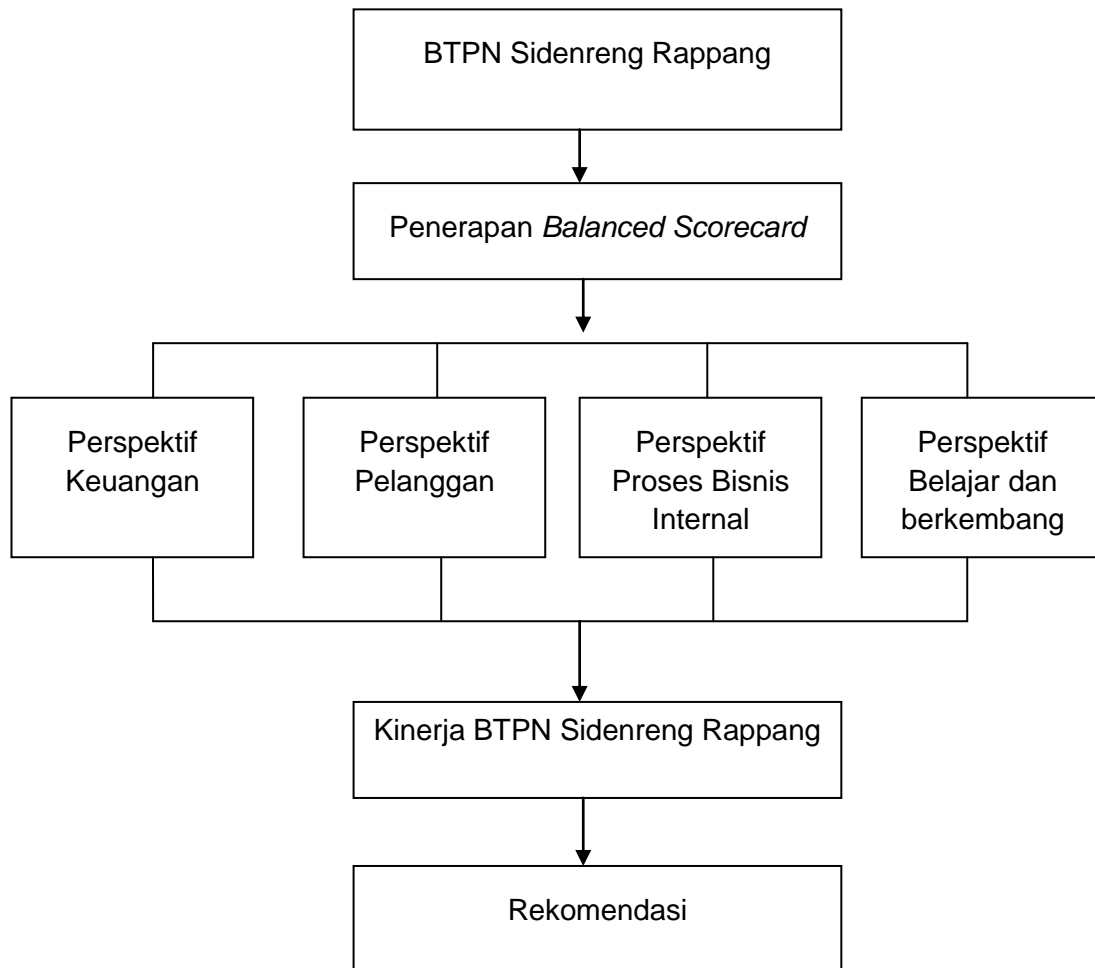
2.3 Kerangka Pikir

BTPN memberikan pelayanan kepada nasabah, sebagai suatu bentuk perusahaan mempunyai tujuan yang bersifat profit. Ada dua perspektif utama sebagai tujuan yang biasanya ingin dicapai perusahaan melalui berbagai strategi

bisnisnya yaitu tujuan memaksimumkan laba perusahaan dan memaksimumkan nilai perusahaan perbankan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, sangat penting diadakan pengukuran kinerja di dalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan suatu perusahaan perbankan, yang dapat dinilai dengan berbagai cara dan tergantung pada kepentingan bagi yang membutuhkannya baik kinerja seseorang maupun kinerja kelompok. Salah satu bentuk pengukuran kinerja untuk menyeimbangkan hasil keuangan perusahaan perbankan adalah dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja.

Balanced scorecard adalah sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang diharapkan perusahaan dengan berpedoman pada visi dan misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh perusahaan BTPN dapat dilihat melalui skema berikut ini:

Gambar 2.6. Kerangka Pikir

2.4 Hipotesis

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan, maka dikemukakan hipotesis yang merupakan dugaan sementara terhadap masalah pokok yang diajukan adalah: “Diduga bahwa penerapan *Balanced Scorecard*, belum dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja pada BTPN Sidenreng Rappang.”

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan latar belakang, permasalahan, tujuan, manfaat, kajian pustaka, dan hipotesis penelitian. Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan rancangan penelitian. Rancangan penelitian menjelaskan rencana dan struktur riset yang mengarahkan proses dari hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, objektif, efisien dan efektif. Dalam penelitian ini digunakan jenis data kualitatif untuk mengetahui penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada BTPN Sidenreng Rappang.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah BTPN Sidenreng Rappang berlokasi di Rappang. Sedangkan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan dimulai dari bulan Mei sampai dengan bulan Juli tahun 2013.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2011: 297) bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono maka dalam populasi penelitian ini adalah semua nasabah PT. BTPN Sidenreng

Rappang dan selain itu jumlah karyawan yang bekerja pada PT. BTPN Sidenreng Rappang. Berikut akan disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Populasi dalam Penelitian

No.	Uraian	Jumlah Responden (Orang)
1	Nasabah	1.290
2	Karyawan	30

Sumber : Data diolah dari PT. BTPN Sidrap

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2011 : 297) bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sehingga dalam penelitian ini sampel untuk kepuasan nasabah dapat ditentukan dengan rumus Sloving.

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{1.290}{1 + 1.290 (0,10)^2}$$

$n = 92,81$ atau dibulatkan menjadi 93 responden.

Selanjutnya sampel penelitian untuk kepuasan nasabah ditentukan 93 responden. Sedangkan sampel penelitian untuk karyawan ditentukan sebesar 30 orang, alasannya karena sampel penelitian untuk karyawan sangat kecil. Dimana menurut Arikunto (2009: 112) bahwa apabila subyek kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Berikut ini sampel penelitian dapat disajikan pada tabel 3.2 yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.2. Sampel Penelitian

No.	Uraian	Jumlah Sampel Penelitian (Orang)
1	Nasabah	93
2	Karyawan	30

Sumber : Hasil olahan data

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data Kualitatif

Yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti, metode pengukuran *balanced scorecard*, aspek-aspek manajemen pada perusahaan perbankan.

2. Data Kuantitatif

Yaitu data yang berupa angka-angka secara tertulis yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari objek kerja praktik. Data tersebut diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner kepada responden.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari hasil pengumpulan dokumen perusahaan yang diperoleh dari PT. BTPN Sidrap.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu :

1. Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada nasabah sebanyak 93 responden dan karyawan PT. BTPN Sidrap sebanyak 30 orang karyawan.

2. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengumpulan dokumen seperti neraca dan laporan laba rugi serta data lainnya yang mendukung penelitian ini.

3.6 Definisi dan Pengukuran Variabel

Berikut ini akan dikemukakan variabel penelitian dan definisi operasional dapat dikemukakan sebagai berikut :

Variabel	Definisi	Pengukuran
<i>Balanced Scorecard</i>	suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang <i>performance</i> bisnis	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektif keuangan - Perspektif nasabah - Perspektif Proses Bisnis Internal - Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Perspektif keuangan	pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - ROA - ROE - BOPO - Net Profit Margin

Perspektif nasabah	Pertimbangan dari sudut pandang nasabah adalah bagaimana perusahaan harus bersikap terhadap nasabah.	<ul style="list-style-type: none"> - Customer retention - <i>Number of complain</i> - <i>Customer Acquisition</i> - Analisis kepuasan pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	pertimbangan dari sudut pandang ini meliputi proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar mampu memuaskan pelanggan dan pemegang saham.	tolok ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasional perbankan
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Percentage of Employee Turnover</i> - <i>Absenteeism</i> - <i>Employee Training Program</i> - <i>Tardines</i>
Kinerja keuangan	rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu dilaporkan dalam laporan keuangan yang terdiri dari laba rugi dan neraca.	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat Baik : 81-100% - Baik : 61-80% - Cukup : 41-60% - Kurang : 21-40% - Tidak Baik : 0-20%

3.7 Analisis Data

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Analisis kualitatif meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana strategi perusahaan.
2. Analisis kuantitatif dengan pengukuran masing-masing perspektif.

Rumusnya :

a. Mengukur kinerja perspektif keuangan, perspektif ini menggunakan perhitungan (Dendawijaya, 2003: 120):

- 1) *Return on Asset* (ROA) adalah kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan. Semakin besar ROA semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh bank. Besarnya nilai ROA dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

- 2) *Return on Equity* (ROE) adalah perbandingan antara laba bersih bank dengan modal sendiri. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

- 3) Rasio Biaya (Beban) Operasional adalah perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya (Beban) Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

- 4) *Net Profit Margin (NPM) Ratio* adalah rasio yang menggambarkan tingkat keuntungan (laba) yang diperoleh bank dibandingkan dengan pendapatan yang diterima dari kegiatan operasionalnya. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

b. Mengukur kinerja perspektif konsumen, perspektif ini menggunakan perhitungan (Kaplan dan Norton, 2000: 67):

- 1) *Customer retention* adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan bank dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang tetap}}{\text{Total pelanggan}} \times 100 \%$$

- 2) *Number of complain* adalah komplain dari pelanggan bank yang pada umumnya terjadi karena adanya ketidakpuasan atas layanan nasabah yang diberikan oleh bank dengan formula :

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah klaim}}{\text{Total Customer}}$$

- 3) *Customer Acquisition* adalah tingkat akuisisi perlu diperhatikan guna dapat mengetahui jumlah konsumen baru yang berhasil ditarik oleh bank dalam suatu periode tertentu, dengan formula :

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100 \%$$

- 4) Analisis kepuasan pelanggan yaitu suatu analisis untuk menguraikan tanggapan responden mengenai kepuasan pelanggan.

c. Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal dilakukan untuk menganalisis aspek kinerja pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan harapan pelanggan sehingga tolok ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasional perbankan (Kaplan dan Norton, 2000: 83).

d. Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini menggunakan perhitungan :

- 1) *Percentage of Employee Turnover* adalah tingkat perputaran karyawan yang menunjukkan besarnya loyalitas atau retensi terhadap bank, dengan formula :

$$\text{Percentage of employee} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan yang tinggal}}$$

- 2) *Absenteeism* adalah indikator dari kepuasan kerja karyawan, perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan dapat juga merupakan motivasi karyawan dalam bekerja, dengan formula :

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Jumlah rata-rata karyawan absen}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

- 3) *Employee Training Program* adalah program yang dilaksanakan oleh bank, yang bertujuan untuk memantau kinerja setiap karyawan, dengan formulasi :

$$\text{Employee Training Program} = \frac{\text{Jumlah karyawan training}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

- 4) *Tardines* adalah indikator lain yang menunjukkan kepuasan bekerja, namun dilihat dari kedisiplinan karyawan dalam bekerja, dengan formula :

$$\text{Tardines} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang terlambat}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

- 5) Analisis kepuasan kerja karyawan yaitu suatu analisis untuk menguraikan jawaban responden dengan kepuasan karyawan yang diukur dengan skala likert yaitu Sangat Tidak Puas (STP) = 1, Tidak Puas (TP) = 2, Netral (N) = 3, Puas (P) = 4 dan Sangat Puas (SP) = 5.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Bank BTPN

Sejarah singkat PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (Bank BTPN) didirikan di kota Bandung berdasarkan Akta Notaris tanggal 05 Februari 1985 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dan didaftarkan pada kantor Panitera Pengadilan Negeri Bandung tanggal 16 Agustus 1985. Surat izin operasional Bank BTPN berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia tanggal 02 Desember 1986. Melalui surat keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia tanggal 22 Maret 1993 Bank BTPN beralih status dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum. Sedangkan bila ditinjau dari sejarah operasionalnya Bank BTPN merupakan kelanjutan dari perkumpulan **BAPEMIL** (Bank Pegawai Pensiunan Militer), yang didirikan di Kota Bandung tanggal 05 Februari 1958.

Jika dilihat dari segi operasionalnya, bank ini telah 47 tahun menjalankan visi dan misinya membantu pemerintah dalam meningkatkan perekonomian bangsa Indonesia melalui kegiatan-kegiatan perbankan, khususnya turut berusaha meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat pensiunan di Indonesia. Dalam status badan hukum yang baru, Bank BTPN telah berhasil mengembangkan volume operasionalnya secara mengesankan dibanding ketika bank ini masih berstatus perkumpulan. Dalam kurung waktu sekitar lima (5) tahun terhitung mulai didirikannya Bank BTPN pada tahun 1986, bank ini telah berhasil mengkonsolidasikan diri sedemikian rupa sehingga mampu memperkuat perekonomian bangsa.

Pada fungsi operasionalnya, Bank BTPN mampu meningkatkan hasil usahanya serta mengembangkan wilayah operasionalnya. Apabila pada tahun 1986 bank ini hanya beroperasi di kota-kota atau di pulau Jawa dan Sumatera, maka sejak tahun 1989 Bank BTPN telah mampu melayani nasabahnya, terutama nasabah pensiunan di kota-kota penting lainnya seperti di Sumatera, Kalimantan, Jawa dan Sulawesi.

Dalam kedudukannya sebagai Bank Umum, jangkauan dan sasaran usaha Bank BTPN akan lebih luas dan lebih bervariasi dibandingkan sebelumnya. Namun demikian, walaupun Bank BTPN memiliki kesempatan luas untuk meningkatkan serta mengembangkan usahanya, Bank BTPN akan tetap menjaga komitmennya untuk pelayanan yang maksimal kepada masyarakat pelaku ekonomi, khususnya Pegawai Negeri Sipil dan para pensiunan eks Pegawai Negeri Sipil dalam rangka membantu pemerintah mempercepat program pengentasan kemiskinan di Indonesia.

Konsisten Bank BTPN dalam pengentasan kemiskinan ini telah dibuktikan dengan penghargaan yang diterima dari pemerintah sebagai salah satu **"Bank Pelapor Pengentasan Kemiskinan"**, bahkan berdasarkan penilaian Bank Indonesia (BI) melalui surat tanggal 22 Maret 1999 tentang hasil Due Diligence Neraca 30 Juni 1998, Bank BTPN masuk dalam kelompok Bank berkategori **"A"**, dan kiprah Bank BTPN melalui produk layanan jasa perbankan yang dimiliki menjadi bank sangat dipercaya tahun terakhir ini. Bank BTPN juga memperoleh *Infobank Award* dalam kategori Bank dengan sangat bagus versi penilaian **Majalah Info Bank**.

Untuk menunjang pelayanan operasional, Bank BTPN menawarkan beberapa Produk Dana dan Jasa, diantaranya:

1. Produk Dana

Seperti Lembaga Keuangan atau Bank lainnya, kegiatan utama Bank BTPN yaitu menghimpun dana dari masyarakat terutama para pensiunan dan pegawai aktif dalam bentuk simpanan (dana pihak ke-3) dengan tingkat bunga simpanan sesuai dengan yang telah ditentukan. Jenis dari produk dana simpanan yang ditawarkan Bank BTPN adalah sebagai berikut:

- a. Rekening Giro
- b. Tabungan Citra
- c. Tabungan Citra Plus
- d. Deposito Berjangka
- e. Sertifikat Deposito

2. Produk Kredit

Dana yang telah dihimpun dari masyarakat sebagian besar disalurkan lagi kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit. Dalam kegiatan ini Bank BTPN harus mengatur kebijakan umum di bidang operasional seperti limit kredit (batas waktu pinjaman yang telah ditetapkan), tingkat sewa modal (tingkat suku bunga pinjaman /kredit yang diberikan dan sebagainya). Adapun jenis kredit yang ditawarkan Bank BTPN adalah sebagai berikut :

- a. Kredit Pensiun
- b. Kredit Pegawai Aktif (Sipil, ABRI, BUMN, dan Swasta)
- c. Kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)
- d. Bank Garansi

3. Jasa Layanan Perbankan

Selain Produk Dana dan Kredit, Bank BTPN juga menyediakan jasa layanan perbankan lainnya untuk mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi perbankan atau keuangan lainnya. Jasa layanan tersebut sebagai berikut :

- a. Kliring
- b. Inkaso
- c. Transfer
- d. *Payment point* untuk para pensiun
- e. *Payment Point* (pembayaran rekening telepon, rekening listrik, PAM, dan penerimaan pembayaran pajak)
- f. *Payroll service* (pembayaran uang pensiun, pembayaran gaji kepada karyawan perusahaan BUMN dan Swasta)
- g. ATM

4.1.2 Visi dan Misi BTPN

1. Visi

PT. Bank BTPN mempunyai visi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) di setiap pengoperasian bisnis Bank BTPN.
- b. Menyediakan beragam produk dan layanan yang sesuai dengan bisnis Bank BTPN kepada nasabah.
- c. Memberikan pengalaman *brand* yang penuh arti bagi pemangku kepentingan (*stakeholders*) Bank BTPN setiap saat dimanapun kami berada secara konsisten.

- d. Menjamin keamanan, kepercayaan, dan kemudahan akses bagi nasabah Bank BTPN melalui penggunaan teknologi mutakhir di setiap pengoperasian bisnis kami.

2. Misi

Misi dari PT. Bank BTPN adalah menjadi penyedia jasa keuangan retail yang terpilih dan penuh kepedulian di Indonesia.

4.2 Hasil Analisis

Dewasa ini upaya yang dilakukan oleh setiap lembaga keuangan perbankan adalah peningkatan kinerja dari setiap pengelolaan perbankan. Dimana dengan peningkatan kinerja bank maka akan dapat mempertahankan kelangsungan hidup perbankan. Oleh karena itu, perlu ditunjang oleh adanya pengelolaan aktivitas usaha perbankan.

Salah satu cara yang dilakukan dalam menilai kinerja perbankan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat yang memfokuskan organisasi, meningkatkan komitmen, menentukan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang adalah salah satu aktivitas yang bergerak dibidang perbankan. Selanjutnya dalam aktivitas perbankan maka perlu dilakukan penilaian mengenai kinerja bank. Oleh karena itulah terlebih dahulu akan disajikan standar penilaian kinerja bank yang diperoleh dari PT. BTPN yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

a. ROA

Dalam penentuan ROA, pihak PT. BTPN Sidenreng Rappang mengharapkan agar hal tersebut dapat meningkat dari tahun ke tahun dengan standar 1,5%.

b. ROE

ROE yang diharapkan oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang dapat meningkat dari tahun ke tahun sehingga standar yang diharapkan sebesar di atas 12 %.

c. BOPO

Standar BOPO yang diharapkan akan dicapai oleh bank di bawah dari 92 %.

d. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM yang ingin dicapai oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang dalam pengelolaan perbankan di atas 14 %.

e. *Sales Growth*

Pendapatan operasional diharapkan oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang dapat meningkat dari tahun ke tahun.

2. Perspektif Nasabah

Perspektif nasabah diukur dengan kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan secara maksimal dan diharapkan dapat meningkat dari tahun ke tahun. Perspektif standar PT. BTPN Sidrap dengan perspektif nasabah dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan pemberian pelayanan, standar yang diharapkan oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang dalam mempertahankan nasabah lama tidak boleh kurang dari 50 % setiap tahun.
- b. PT. BTPN Sidenreng Rappang dalam mengelola unit usaha perbankan, berkeinginan meningkatkan kemampuan untuk mendapatkan nasabah baru dan diharapkan meningkat untuk setiap tahun dan standar yang diharapkan akan dicapai lebih dari 35 %.
- c. PT. BTPN Sidenreng Rappang dalam meningkatkan kepuasan nasabah maka standar nasabah yang komplain terhadap ketidakpuasan nasabah kurang dari 5 %.
- d. PT. BTPN Sidenreng Rappang berkeinginan untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

3. Perspektif Internal Bisnis Proses

Perspektif internal bisnis proses diukur dengan kinerja pelayanan, nasabah bank standar yang ingin dicapai adalah meningkatkan kinerja layanan untuk nasabah.

4. *Learning and Growth Perspektif*

- a. Perputaran karyawan (*employee turnover*)

Standar PT. BTPN Sidenreng Rappang adalah mempertahankan SDM adalah perputaran karyawan, dimana perputaran karyawan yang diharapkan tidak lebih dari 5 %.

- b. Employee training program

Standar PT. BPTN dalam meningkatkan kualitas SDM adalah karyawan yang sudah mengikuti pelatihan tidak kurang diatas 50 %.

5. Standar penilaian kedisiplinan karyawan yakni untuk karyawan yang tidak diinginkan oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang tidak boleh lebih dari 50%.

Dalam hubungannya dengan uraian di atas, maka akan dapat disajikan penilaian kinerja PT. BTPN Sidenreng Rappang untuk tahun 2010 s/d tahun 2012 dalam uraian berikut :

1. Analisis Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan adalah memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi sehingga profit dapat meningkat. Adapun hasil penilaian perspektif keuangan yaitu sebagai berikut :

a. *Return on Assets* (ROA)

Analisis *Return on Asset* (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva dalam menghasilkan profit. Oleh karena itulah besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Aktiva}} \\ \text{Return on Asset}_{2010} &= \frac{837.969}{34.522.573} \times 100\% \\ &= 2,43 \% \\ \text{Return on Asset}_{2011} &= \frac{1.399.907}{46.651.141} \times 100\% \\ &= 3 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Return on Asset}_{2012} &= \frac{1.977.268}{59.090.132} \times 100\% \\
 &= 3,35 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan ROA untuk 3 tahun terakhir (tahun 2010 – 2012) yang menunjukkan bahwa bagian dari asset yang digunakan dalam menghasilkan laba bersih setelah bunga dan pajak sebesar 2,43% untuk tahun 2010, tahun 2011 sebesar 3%, dan tahun 2012 sebesar 3,35% untuk lebih jelasnya dapat disajikan melalui tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 PT. BTPN Sidenreng Rappang *Return on Assets (ROA)*
Periode 2010 – 2012 (Dalam Rupiah)

Tahun	Net Income	Total Aktiva	ROA (%)
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)
2010	837.969	34.522.573	2,43
2011	1.399.907	46.651.141	3
2012	1.977.268	59.090.132	3,35
Rata-rata ROA (%)			2,92

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan analisis tabel 4.1 menunjukkan bahwa penggunaan aktiva untuk menghasilkan laba bersih untuk tahun 2011 menurun sedangkan dalam tahun 2012 mengalami peningkatan. ROA pada tahun 2011 mengalami penurunan yang disebabkan oleh adanya penurunan total aktiva, sedangkan tahun 2012 meningkat karena adanya peningkatan laba yang dicapai oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang.

b. *Return on Equity* (ROE)

Yaitu ukuran untuk menilai kemampuan mengelola ekuitasnya dalam menghasilkan laba, sehingga perhitungan ROE dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}}$$

$$\text{ROE}_{2010} = \frac{837.969}{4.217.291} \times 100 \% = 19,87 \%$$

$$\text{ROE}_{2011} = \frac{1.399.907}{5.617.198} \times 100 \% = 24,92 \%$$

$$\text{ROE}_{2012} = \frac{1.977.268}{7.733.925} \times 100 \% = 25,57 \%$$

Berdasarkan perhitungan ROE untuk 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2010 s/d tahun 2012 yang menunjukkan bahwa pada tahun 2010 sebesar 19,87%, tahun 2011 sebesar 24,92 % dan tahun 2012 sebesar 25,57%.

Untuk lebih jelasnya, perhitungan di atas akan disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 PT. BTPN Sidenreng Rappang Rasio *Return on Equity* (ROE)
Periode 2010 – 2012 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Net Income	Ekuitas	ROE
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)
2010	837.969	4.217.291	19,87
2011	1.399.907	5.617.198	24,92
2012	1.977.268	7.733.927	25,57

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.2 yakni hasil perhitungan *Return on Equity* (ROE) tiap tahun mengalami kenaikan yang cukup baik, ini diakibatkan jumlah laba bersih yang

dicapai BTPN Sidenreng Rappang cukup baik dan kenaikan ekuitas yang dimiliki oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang mengalami peningkatan, sehingga menyebabkan ROE mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

c. BOPO

Adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional dalam mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasional yang dapat dilihat pada rumus :

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

$$\text{BOPO}_{2010} = \frac{4.593.717}{5.739.822} \times 100 \% = 80,03 \%$$

$$\text{BOPO}_{2011} = \frac{5.861.160}{7.656.443} \times 100 \% = 76,55 \%$$

$$\text{BOPO}_{2012} = \frac{7.088.629}{9.565.777} \times 100 \% = 74,10 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan mengenai BOPO untuk 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa dalam tahun 2010 sebesar 80,03 %, tahun 2011 sebesar 70,55 % dan tahun 2012 sebesar 74,10 %. Untuk lebih jelasnya akan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.3 PT. BTPN Sidenreng Rappang Rasio BOPO Periode 2010 – 2012
(dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Total Pendapatan	BOPO
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2) x (100%)
2010	4.593.717	5.739.822	80,03
2011	5.861.160	7.656.443	76,55
2012	7.088.619	9.565.777	74,10

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.3 yakni hasil perhitungan BOPO selama tahun 2010 – 2012 menunjukkan bahwa BOPO tahun 2011 mengalami penurunan begitupun dengan tahun 2011 – 2012. Hal ini dapat diartikan bahwa penurunan rasio BOPO menunjukkan bahwa semakin efisien dalam mengeluarkan biaya operasional. Dimana menurut Lukman (2008) bahwa semakin kecil rasio ini semakin efisien biaya operasional yang dikelola oleh bank.

d. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin yaitu menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari setiap rupiah yang diperoleh. Hal ini dilakukan guna menentukan apakah perusahaan memperoleh pertumbuhan profit dalam periode yang lalu. *Net Profit Margin* dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Operasional}}$$

$$\text{NPM}_{2010} = \frac{837.969}{5.739.822} \times 100 \% = 14,60 \%$$

$$\text{NPM}_{2011} = \frac{1.399.907}{7.656.443} \times 100 \% = 18,28 \%$$

$$\text{NPM}_{2012} = \frac{1.977.268}{9.565.777} \times 100 \% = 20,67 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan mengenai NPM untuk 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa dalam tahun 2010 sebesar 14,60 %, tahun 2011 sebesar 18,28 % dan tahun 2012 sebesar 20,67 %. Untuk lebih jelasnya akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4 PT. BTPN Sidenreng Rappang Rasio NPM Periode 2010 – 2012
(dalam Rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan Operasional	NPM
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2) x (100%)
2010	837.969	5.739.822	14,60
2011	1.399.907	7.656.443	18,28
2012	1.977.268	9.566.777	20,67

Sumber : Data diolah

e. *Sales Growth*

Sales Growth rate adalah ukuran kemampuan bank dalam meningkatkan pendapatannya dari tahun ke tahun. Adapun pertumbuhan pendapatan operasional tahun 2010 – 2012 pada PT. BTPN Sidenreng Rappang dapat dilihat pada tabel 4.5 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5 PT. BTPN Sidenreng Rappang Pertumbuhan Pendapatan Operasional Periode 2010 – 2012 (Jutaan Rupiah)

Tahun	Pendapatan Operasional (Jutaan Rp)	% Pertumbuhan
2009	3.986.269	-
2010	5.739.822	43,99
2011	7.656.443	33,39
2012	9.565.777	24,94
Rata-Rata Peningkatan		34,11

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.5 menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan operasional untuk tahun 2010 – 2012 mengalami kenaikan, dimana rata-rata kenaikan pendapatan operasional pertahun meningkat sebesar 34,11%.

2. Perspektif Nasabah

Basis dari perspektif ini adalah menciptakan konsumen yang mampu menghasilkan return yang tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perbankan dapat memperhatikan proses (aspek waktu, kualitas, kinerja, dan layanan) dan hasilnya berupa ukuran hasil (*Out Come Measure*) sebagai parameter perspektif ini. Kinerja perspektif konsumen (nasabah) diukur dengan menggunakan indikator kepuasan nasabah.

Indikator kepuasan nasabah bertujuan untuk mengukur peningkatan kepuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh bank. Nasabah adalah orang yang menjadi nasabah pada PT. BTPN Sidenreng Rappang. Dalam mengukur puas/tidaknya nasabah atas layanan bank maka nasabah mengisi daftar pertanyaan yang ada dalam kuesioner, dimana nilai yang diberikan adalah: 1. Sangat tidak puas, 2. Tidak puas, 3. Cukup puas, 4. Puas, 5. Sangat puas. Nasabah yang telah menjadi responden 95 orang nasabah.

Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif nasabah, terlebih dahulu akan disajikan data nasabah yang diperoleh dari PT. BTPN Sidenreng Rappang yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.6 PT. BTPN Sidenreng Rappang Besarnya Data Nasabah Tahun 2010 – 2012 (dalam Orang)

Tahun	Nasabah Lama	Nasabah Baru	Total Nasabah	Jumlah Nasabah Yang Komplain
2010	612	480	1.092	33
2011	756	440	1.196	48
2012	828	462	1.290	39

Sumber : PT. BTPN Sidenreng Rappang

Berdasarkan tabel 4.6 yakni data nasabah selama 3 tahun terakhir (tahun 2010 – 2012) menunjukkan bahwa rata-rata nasabah lama pertahun PT. BTPN Sidenreng Rappang untuk setiap tahun meningkat sedangkan nasabah baru meningkat pula.

Dalam hubungannya dengan data nasabah khususnya pada PT. BTPN Sidenreng Rappang akan disajikan hasil analisis perspektif nasabah pada PT. BTPN Sidenreng Rappang yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Customer Retention*

Customer retention adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan bank dalam mempertahankan hubungannya dengan nasabah. *Customer retention* adalah *care customer measure* yang dipilih bank dalam mengidentifikasi apakah nasabah puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi nasabah tetap dari PT. BTPN Sidenreng Rappang. Namun jika tidak loyal dan tidak memutuskan kerjasama akan menyebabkan timbulnya *cost of lost customer* yang berdampak pada berkurangnya *financial return* yang diterima oleh bank.

Adapun perhitungan *customer retention* pada PT. BTPN Sidenreng Rappang untuk tahun 2010 – 2012 yang dapat dilihat pada tabel 4.7 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.7 PT. BTPN Sidenreng Rappang Tingkat *Customer Retention* Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
Total Customers (1)	1.092	1.196	1.290
Customers Retention (2)	612	756	828
% Customer Retention (3) = (2) : 1 x 100 %	56,04	63,21	64,19

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.7 menunjukkan bahwa kinerja pada PT. BTPN Sidenreng Rappang dalam mempertahankan nasabahnya cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah nasabah pada tahun 2010 – 2012 dan peningkatan jumlah nasabah yang bertahan pada periode 2010 – 2012 yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini membantu bank dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Kemudian akan dilakukan analisis kepuasan nasabah yang dilakukan melalui hasil penyebaran kuesioner yaitu sebesar 93 ekslampar dan dibagikan kepada semua responden. Dari hasil penyebaran kuesioner, maka responden telah mengisi kuesioner dengan lengkap, benar dan memenuhi syarat. Sebelum dilakukan hasil analisis kepada nasabah, terlebih dahulu akan disajikan uji instrumen penelitian yakni uji validitas dan uji reliabilitas, yang dapat dilihat pada tabel 4.8 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Uji Instrumen Penelitian Kepuasan Nasabah Pada PT. BTPN Sidenreng Rappang

No.	Jenis Uji Instrumen Penelitian	Jumlah Item	Hasil	Standar	Keputusan
1	Uji validitas	12	0,443 – 0,664	0,30	Valid
2	Uji reliabilitas	12	0,803	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan tabel 4.8 yakni hasil uji instrumen penelitian, dimana korelasi ke 12 pertanyaan untuk kepuasan nasabah memiliki korelasi di atas 0,30, nilai kisaran korelasi 0,443 – 0,664 lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid. Kemudian dari hasil uji reliabilitas yang memiliki nilai *cronbach alpha* 0,803, korelasi nilai *cronbach alpha* > 0,803 maka semua item pertanyaan dinyatakan reliabel. Setelah dilakukan uji instrumen penelitian, maka akan dilakukan perhitungan interval kepuasan, dimana Abdullah (2012 : 45) bahwa interval kepuasan dapat ditentukan dengan rumus :

$$\text{Interval Kepuasan} = \frac{(\text{Ik maks} - \text{Ik min})}{5}$$

Dari rumus tersebut di atas, maka akan dilakukan perhitungan indeks kepuasan maksimal yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Ik maksimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex maks} \\ &= 12 \times 93 \times 5 \\ &= 5.580 \\ \text{Ik minimal} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Ex min} \\ &= 12 \times 93 \times 1 \\ &= 1.120 \end{aligned}$$

Selanjutnya besarnya interval dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{5.580 - 1.120}{5} \\ &= 892 \end{aligned}$$

Selanjutnya indeks kepuasan nasabah dapat ditentukan sebagai berikut :

- 1) 1.120 – 2.012 —————> Sangat tidak puas
- 2) 2.012 – 2.904 —————> Tidak puas
- 3) 2.904 – 3.796 —————> Cukup puas
- 4) 3.796 – 4.680 —————> Puas
- 5) 4.680 – 5.572 —————> Sangat puas

Berdasarkan interval di atas, maka hasil penilaian kepuasan nasabah pada PT. BTPN Sidenreng Rappang dapat disimpulkan bahwa skor kepuasan nasabah berada kisaran 3.796 – 4.680. Hal ini dapat dilihat dari lampiran 1 dan diperoleh skor jawaban responden yaitu sebesar 3.853 (lampiran 1). Oleh karena itulah jawaban responden berada pada kisaran 3.796 – 4.680 maka kesimpulan yang dapat diambil bahwa nasabah sebagian besar puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang yang selama ini berikan kepada nasabah.

b. *Number of Complaint*

Number of Complaint adalah komplain nasabah PT. BTPN Sidenreng Rappang yang pada umumnya terjadi karena adanya ketidakpuasan atas layanan nasabah yang diberikan oleh bank. Oleh karena itulah perlu diukur dengan seberapa besar nasabah mengajukan komplain kepada PT. BTPN Sidenreng Rappang.

Berikut ini akan disajikan perhitungan *number of complaint* untuk tahun 2010 – 2012 yang dapat dilihat pada tabel 4.9 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.9 PT. BTPN Sidenreng Rappang Tingkat Klaim Nasabah
Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
Total Nasabah (1)	1.092	1.196	1.290
Total <i>Complaint</i> (2)	33	48	39
% Total <i>Complaint</i> (3) = (2 : 1) x 100%	3%	4%	3 %

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.9 yang menunjukkan bahwa klaim yang diterima oleh bank sangatlah sedikit bahkan klaim-klaim yang diterima PT. BTPN Sidenreng Rappang dapat diperkecil dari periode sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa PT. BTPN Sidenreng Rappang mampu mengatasi keluhan-keluhan nasabah yang masuk dan selain itu bank dapat mengendalikan keluhan nasabah.

c. *Costumer Acquisition*

Tingkat akuisisi perlu diperhatikan guna dapat mengetahui jumlah konsumen baru yang berhasil ditarik oleh bank dalam suatu periode tertentu. Ukuran ini juga menggambarkan pertumbuhan dari pangsa pasar pada periode 2010 – 2012.

Adapun analisis mengenai *customer acquisition* pada PT. BTPN Sidenreng Rappang untuk tahun 2010 – 2012 yang dapat dilihat pada tabel 4.10 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.10 PT. BTPN Sidenreng Rappang Jumlah Tingkat Nasabah Baru
Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
<i>Customer Acquisition</i> (1)	480	440	462
Total Customer (2)	1.092	1.196	1.290
% <i>Customer Acquisition</i> (3) = (1 : 2) x 100%	43,96	36,79	35,81

Sumber : Data diolah

Dengan mengamati tabel 4.10 di atas, maka dapat diketahui bahwa persentase dari *customer acquisition* selama 3 (tiga) tahun terakhir cukup bagus walaupun ada penurunan 2 tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa PT. BTPN Sidenreng Rappang harus memperhatikan manajemennya terutama dalam hal bagaimana cara menarik nasabah, dan lebih banyak lagi melakukan promosi.

3. *Internal Business Perspective*

Perspektif proses bisnis internal yang memiliki sasaran strategis. Tolok ukur dalam mengukur perspektif internal bisnis adalah untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Untuk mengukur pelayanan yang berkualitas diukur dengan 10 indikator pelayanan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada nasabah (lampiran 2) diperoleh hasil bahwa semua indikator penelitian memiliki kisaran 0,429 – 0,594, karena hasil korelasi diatas 0,30 berarti semua indikator penelitian valid. Sedangkan dilihat dari hasil uji reliabilitas yang menunjukkan cronbach alpha 0,708 > 0,60 berarti semua indikator penelitian andal/reliable.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas maka dilihat dari indeks kepuasan maksimal yaitu :

$$\begin{aligned}
 \text{Ik maksimal} &= PP \times R \times Ex \text{ maks} \\
 &= 10 \times 93 \times 5 \\
 &= 4.650 \\
 \text{Ik minimal} &= PP \times R \times Ex \text{ min} \\
 &= 10 \times 93 \times 1 \\
 &= 930
 \end{aligned}$$

Selanjutnya besarnya interval dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{4.650 - 930}{5} \\ &= 744\end{aligned}$$

Selanjutnya indeks kepuasan nasabah dapat ditentukan sebagai berikut :

- 1) 930 – 1.674 → Sangat tidak baik
- 2) 1.674 – 2.418 → Tidak baik
- 3) 2.418 – 3.162 → Cukup baik
- 4) 3.162 – 3.906 → Baik
- 5) 3.906 – 4.650 → Sangat baik

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka kisaran skor (lampiran 2) yaitu sebesar 3.341 karena kisaran score berada pada 3.162 – 3.906 berarti kualitas layanan dimiliki oleh PT. BTPN sudah dapat dikategorikan baik.

4. *Learning and Growth Perspective*

Adalah suatu analisis yang mengidentifikasi suatu struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Oleh karena itulah alat analisis yang digunakan dapat meliputi ; *employe turnover*, *absenteeism*, *employee training program* dan *tardines*. Adapun data karyawan yang diperoleh dari bagian personalia PT. BTPN Sidenreng Rappang yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.11 Keadaan Jumlah Karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang untuk Tahun 2010 – 2012

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah Karyawan yang Absen	Jumlah Karyawan Terlambat
2010	35	3	12	7	5
2011	33	2	15	5	4
2012	30	1	12	4	6

Sumber : PT. BTPN Sidenreng Rappang

Berdasarkan data karyawan maka dapat dilihat pembahasan mengenai perspektif karyawan yaitu sebagai berikut :

a. *Employee Turnover*

Employee Turnover merupakan tingkat perputaran karyawan yang menunjukkan besarnya loyalitas atau retensi terhadap bank. Semakin tinggi tingkat turnover menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan bank dan kemampuan bank untuk mempertahankan karyawannya adalah rendah. Hal ini disebabkan oleh kurangnya motivasi dan komitmen karyawan pada bank, yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12 Employee Turnover PT. BTPN Sidenreng Rappang
Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
Total Karyawan (1)	35	33	30
Total Yang Keluar (2)	3	2	1
% Perputaran Karyawan (3) = $(2 : 1) \times 100\%$	8,57	6,06	3,33

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.12 nampak tingkat perputaran karyawan mengalami kenaikan walaupun rata-rata hanya sebesar 5,99% ($18,57\% + 6,06\% + 3,33$) hal ini menunjukkan tingkat turnover semakin kecil berarti ada kepuasan karyawan dalam bekerja pada PT. BTPN Cabang Sidenreng Rappang.

b. *Employee Training Program*

Pelatihan adalah program yang dilaksanakan oleh bank yang bertujuan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Jika hasil dari pelatihan tersebut di bawah standar, maka bank diberi kesempatan dalam memperbaikinya. Apabila bank tidak mampu, maka dengan sangat terpaksa kontraknya dihentikan. Program pelatihan ini merupakan saran standar dari para karyawan yang

diberikan kesempatan untuk mengevaluasi dan meninjau apakah masih dapat diperpanjang kontraknya. Program ini digunakan untuk memantapkan keterampilan dari para karyawan sehingga produktivitas karyawan meningkat. Pelatihan ditujukan untuk karyawan bank agar keterampilan dalam mengerjakan aktivitas bank dapat lebih baik.

Tabel 4.13 Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja PT. BTPN Sidenreng Rappang
Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
Jumlah Karyawam (1)	35	33	30
Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan (2)	12	15	12
% Latihan Tenaga Kerja (3) = $(2 : 1) \times 100\%$	34,29	45,45	40

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam tahun 2012 mengalami penurunan. Selanjutnya perlu upaya untuk memperhatikan masalah diklat kepada karyawan yang bekerja pada PT. BTPN Sidenreng Rappang.

c. *Absenteeism*

Merupakan indikator dari kepuasan kerja karyawan. Perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan dapat juga merupakan motivasi karyawan dalam bekerja.

Tabel 4.14 Tingkat Absensi Karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang
Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
Sakit	2	2	2
Ijin	3	2	1
Alpha	2	1	1
Jumlah (1)	7	5	4
Jumlah Karyawan (2)	35	33	30
% Saran Karyawan (3) = $(1 : 2) \times 100\%$	20	15,15	13,33

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.14 nampak bahwa tingkat absensi karyawan mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena diberlakukannya peraturan baru untuk melakukan pemotongan gaji bagi karyawan yang absen. Absen karyawan disebabkan karena banyaknya karyawan yang absen karena ijin jika dibandingkan dengan absen karena alpha. Tujuan dari sanksi tersebut agar karyawan tidak gampang untuk absen dan ini dapat mempengaruhi aktivitas bank.

d. *Tardines*

Adalah indikator lain yang menunjukkan kepuasan bekerja, namun di lihat dari kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Adapun persentase karyawan yang terlambat dapat dilihat pada Tabel 4.15 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.15 Tingkat Keterlambatan Karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang
Periode 2010 – 2012

Keterangan	2010	2011	2012
* ≤ 15 menit	4	2	3
* 15 sampai 30 menit	1	2	2
* ≥ 30 menit	0	0	1
Jumlah (1)	5	4	6
Jumlah Karyawan (2)	35	33	30
% Keterlambatan (3) = $(1 : 2) \times 100\%$	14,29	12,12	20

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.15 menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan karyawan lebih banyak pada waktu kurang 15 menit. Hal ini masih dalam batas normal dan diharapkan bank perlu untuk terus menekankan jumlah keterlambatan karyawan.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden mengenai kepuasan kerja karyawan (lampiran 2), terlebih dahulu akan disajikan hasil uji instrumen penelitian yang dapat dilihat melalui tabel 4.16 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16 Uji Instrumen Penelitian Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Jenis Uji Instrumen Penelitian	Jumlah Item	Hasil	Standar	Keputusan
1	Uji validitas	12	0,442 – 0,681	0,30	Valid
2	Uji reliabilitas	12	0,821	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil uji instrument penelitian yaitu uji validitas dengan 12 item pertanyaan yang memiliki kisaran korelasi 0,442 – 0,681 yang lebih besar dari 0,30, berarti semua item pertanyaan dapat dinyatakan valid. Sedangkan dari hasil uji reliabilitas untuk 12 item pertanyaan kepuasan kerja karyawan memiliki nilai *cronbachs alpha* > 0,60 berarti semua item pertanyaan dinyatakan reliabel. Setelah instrument penelitian dinyatakan valid dan reliabel maka akan dilakukan perhitungan interval kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Ik maksimal} &= PP \times R \times \text{Ex maks} \\
 &= 12 \times 30 \times 5 \\
 &= 1.800
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Ik minimal} &= PP \times R \times \text{Ex min} \\
 &= 12 \times 30 \times 1 \\
 &= 360
 \end{aligned}$$

Selanjutnya besarnya interval dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \frac{1.800 - 360}{5} \\
 &= 288
 \end{aligned}$$

Selanjutnya indeks kepuasan nasabah dapat ditentukan sebagai berikut :

- 1) 360 – 648 \longrightarrow Sangat tidak puas
- 2) 648 – 936 \longrightarrow Tidak puas

3) 936 – 1.224 —————> Cukup puas

4) 1.224 – 1.512 —————> Puas

5) 1.512 – 1.810 —————> Sangat puas

Berdasarkan lampiran 2 berupa hasil tabulasi jawaban responden mengenai kepuasan kerja karyawan khususnya pada PT. BTPN Sidenreng Rappang diperoleh total jawaban responden 1.100, dimana kisaran skor jawaban responden berada pada kisaran 936 – 1.224 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berada dalam kategori cukup puas.

B. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini ditekankan dalam menganalisis kinerja bank pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Sidenreng Rappang. Dimana dalam menganalisis kinerja bank digunakan metode penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sebelum menyimpulkan hasil penelitian, terlebih dahulu peneliti akan menyajikan rekapitulasi hasil penilaian kinerja yang dapat dilihat pada tabel 4.17 yaitu sebagai berikut :

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* maka dapat disimpulkan beberapa pembahasan mengenai kinerja PT. BTPN Sidenreng Rappang yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja keuangan yang diukur dengan perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan (ROA, ROE, BOPO, dan NPM) selama 3 tahun terakhir, sesuai dengan visi dan misi PT. BTPN Sidenreng Rappang. Hal tersebut dapat dilihat dari ROE yang sudah sesuai dengan visi dan misi PT. BTPN Sidenreng Rappang, BOPO, NPM, dan sales growth untuk tahun 2010 – 2012 pun telah sesuai dengan visi dan misi PT. BTPN Sidenreng Rappang.
2. Dari hasil analisis mengenai perspektif nasabah, menunjukkan bahwa kemampuan bank dalam meningkatkan nasabah selama 3 tahun terakhir telah mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Dari tahun ke tahun jumlah nasabah yang melakukan komplain dengan bank juga mengalami penurunan, dan jumlah nasabah baru dari tahun ke tahun meningkat, sehingga dapat dikatakan bahwa PT. BTPN Sidenreng Rappang mampu meningkatkan pelayanan kepada nasabahnya.
3. Dari hasil internal *business process* terlihat sudah maksimal dan sesuai dengan visi dan misi bank. Hal ini dapat dilihat dengan adanya tanggapan nasabah terhadap kualitas layanan yang dilakukan PT. BTPN Sidenreng Rappang, baik dilihat dari petugas bank yang memberikan pelayanan serta tanggapan petugas bank dalam mengatasi keluhan nasabah.
4. Ditinjau dari *learning and growth* perspektif yang menunjukkan bahwa perputaran karyawan mengalami penurunan. Hal ini dapat terlihat dari penurunan karyawan yang keluar dari PT. BTPN Sidenreng Rappang. Selain

itu turunnya karyawan yang absen, menunjukkan bahwa karyawan PT. BTPN Sidenreng Rappang disiplin dalam menangani setiap pekerjaan. Karyawan juga berkompeten dalam menangani setiap pekerjaan, yang terlihat dari adanya peningkatan karyawan yang mengikuti pelatihan. Selanjutnya dilihat dari kepuasan kerja karyawan ternyata karyawan rata-rata memberikan jawaban puas bekerja pada PT. BTPN Sidenreng Rappang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis perspektif keuangan PT. BTPN Sidenreng Rappang tahun 2010 s/d 2012, ROA bank telah mengalami peningkatan. Selain itu, ROE tahun 2011 s/d 2012 juga mengalami peningkatan yang terlihat dari adanya kenaikan laba bersih. BOPO PT. BTPN Sidrap pun mengalami penurunan selama 3 tahun terakhir yang berarti bank lebih efisien dalam melakukan pengeluaran operasional.
2. Berdasarkan hasil analisis perspektif nasabah khususnya pada PT. BTPN Sidenreng Rappang, menunjukkan bahwa nasabah mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena rata-rata nasabah puas dengan pelayanan PT. BTPN Sidenreng Rappang.
3. Hasil analisis mengenai *internal business process* terlihat bahwa pelayanan yang dilakukan oleh PT. BTPN Sidenreng Rappang sudah dapat memberikan kepuasan kepada nasabah.
4. Hasil analisis mengenai *learning and growth perspektif* menunjukkan bahwa perputaran karyawan yang turun dan selain itu turunnya karyawan yang absen karena peraturan pemotongan gaji bagi karyawan yang sering absen, hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup disiplin dalam penanganan pekerjaan. Dan disamping itu jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

5.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan sehubungan dari hasil analisis dan pembahasan serta kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Disarankan kepada PT. BTPN Sidenreng Rappang agar perlu meningkatkan pelayanan guna dapat memberikan kepuasan nasabah.
2. Disarankan kepada bank perlu memperhatikan perspektif nasabah yakni dengan jalan memberikan layanan yang lebih baik di masa yang akan datang.
3. Disarankan agar PT. BTPN Sidenreng Rappang memperhatikan masalah-masalah yang berkaitan dengan perspektif *process business internal*.
4. Disarankan kepada bank untuk meningkatkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert Norton and Govindarajan Vijay. 2008. ***Management Control System***, 12th Edition, alih bahasa : F.X. Kurniawan Tjakrawala, jilid satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi, 2009, ***Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek***. Edisi Revisi, cetakan keduabelas. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, A.A., Banker, R.D., Kaplan R. S., & Young, S. M. 1997. ***Management Accounting***. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Aurora, Novella. 2011. ***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja***. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Dendawijaya, Lukman. 2003. ***Manajemen Perbankan***. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Basri. 2002. ***Manajemen Keuangan***, Edisi Keempat, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Husain Umar. 2002. ***Strategic Management In Action***, Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S., and Norton David P. 2000. ***The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance***, 5 ed, alih bahasa : Pasla Yosi Peter R, cetakan kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, M.P. 2011. ***Implementasi Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT Bestindo Intiselaras***.
- Mulyadi. 2009. ***Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontenporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan***, edisi revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Ongki, Abdullah. 2009. ***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada RSUD Massenrempulu Kabupaten Enrekang***. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas Makassar
- Prrihananto, Aji Dwi. 2006. ***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Kristen Tayu Pati)***. Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.
- Rahardjo, Budi. 2001. ***Akuntansi Dan Keuangan Untuk Non Manajer Non Keuangan***, edisi pertama, cetakan pertama. Yogyakarta: Andi.

- Sugiyono. 2011. ***Statistik Untuk Penelitian***, Cetakan Kesembilanbelas. Bandung: Alfabeta,
- Wahyuni, Sri. 2010. ***Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros***. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas Makassar
- Widilestariningtyas, Ony; Anggadini, Sri Dewi; dan Firdaus, Dony Waluya. 2012. ***Akuntansi Biaya***, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: Graha Ilmu.
- Widjaja, Amin. Tunggal. 2003. ***Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard***. Jakarta: Harvarindo.
- Yuwono, Sony, dkk. 2003. ***Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi***, Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin. 2008. ***Good Corporate Governance, Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya***, Cetakan Kesatu. Bandung : Alfabeta.

Lampiran 1 : Biodata

BIODATA

Identitas Diri

Nama : Andi Akbar Ichsan Nasruddin
Tempat, Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 21 November 1989
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Alamat Rumah : Jalan Beringin 3 No. 23
Telpon Rumah dan HP : 0853 4126 6535
Alamat *E-mail* : andiakbarichsan@gmail.com

Riwayat Pendidikan

- Pendidikan Formal
 1. (Tahun 1996) SD Inpres Kassi-Kassi Makassar
 2. (Tahun 2002) SMP Negeri 33 Makassar
 3. (Tahun 2005) SMA Negeri 3 Makassar
- Pendidikan Nonformal

Pengalaman

- Organisasi
- Kerja

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, Agustus 2014

Andi Akbar Ichsan Nasruddin

Lampiran 2 : Kuesioner

Kuesioner Untuk Nasabah

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Judul Skripsi : Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada
BTPN Sidenreng Rappang

Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr. Nasabah pada BTPN Sidenreng Rappang

Dengan Hormat,

Saat ini kami sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi dalam rangka penyelesaian studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Penelitian ini mengenai implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada BTPN Sidenreng Rappang.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) agar meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk yang tersedia. Semua informasi yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) dalam menjawab kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Makassar,

Hormat saya,

ANDI AKBAR ICHSAN, N.

IDENTITAS BAPAK / IBU/ SDR(I)

1. No. Responden :
2. Nama :(boleh diisi)
3. Jenis Kelamin
☐ Pria Wanita ☐
4. Usia responden
☐ < 25 tahun ☐ 26 – 35 tahun
☐ 36 - 45 tahun ☐ di atas 46 tahun
5. Jenis Pekerjaan
☐ PNS
☐ Pegawai Swasta
☐ Pengusaha
☐ ABRI
☐ Lainnya (Sebutkan)

PILIH LAH SALAH SATU JAWABAN PERTANYAAN DI BAWAH INI YANG DIANGGAP PALING TEPAT DENGAN MEMBERI TANDA X :

Pilihan jawaban :	Nilai
a. Sangat Tidak Puas	: 1
b. Tidak Puas	: 2
c. Cukup Puas	: 3
d. Puas	: 4
e. Sangat Puas	: 5

Kepuasan Nasabah

NO	PERTANYAAN	TANGGAPAN RESPONDEN				
		SP	P	CP	TP	STP
1	Pada saat pertama kali anda menabung, bank ini memberikan pelayanan sesuai dengan harapan anda					
2	Bank ini memberikan pelayanan sesuai dengan visi dan misi bank ini					
3	Pada saat anda membutuhkan bantuan petugas bank, mereka memberikan pelayanan dengan segera					
4	Selama anda menabung anda diberikan informasi secara lengkap dan jelas tentang tabungan anda					
5	Menurut anda, fasilitas yang ada di bank ini cukup memadai					
6	Menurut anda, petugas bank berpenampilan rapi					
7	Menurut anda, peralatan yang digunakan bank ini sudah lengkap					
8	Bank ini memiliki fasilitas fisik yang memadai seperti tempat parkir dan toilet					
9	Menurut anda, suasana bank ini mampu memberikan kenyamanan kepada nasabah					
10	Petugas bank bersikap sopan dan ramah					
11	Petugas bank mempunyai kemampuan yang luas dan kecakapan dalam menjalankan tugasnya					
12	Menurut anda, bank ini dapat					

	dipercaya dalam menangani masalah nasabah					
--	---	--	--	--	--	--

Kinerja Pelayanan

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STB	TB	CB	B	SB
1	Setiap ruangan rapih dan bersih					
2	Karyawan Bank BTPN berpenampilan menarik					
3	Karyawan Bank BTPN memberikan konsultasi kepada nasabah/ calon nasabah mengenai produk perbankan					
4	Karyawan Bank BTPN terlebih dahulu meminta maaf kepada nasabah apabila terpaksa harus menunggu karena karyawan tersebut sedang melaksanakan transaksi dengan nasabah lain					
5	Karyawan Bank BTPN ramah dan komunikatif					
6	Kemampuan karyawan Bank BTPN dalam menyelesaikan segala keluhan nasabah					
7	Karyawan Bank BTPN memiliki pengetahuan yang baik tentang produk-produk yang ditawarkan oleh Bank BTPN					
8	Karyawan Bank BTPN selalu membina hubungan yang baik dengan nasabah					
9	Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan					
10	Keramahan karyawan dalam melayani nasabah					

TERIMA KASIH

Kuesioner Untuk Karyawan

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Judul Skripsi : Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada
BTPN Sidenreng Rappang
Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr. Karyawan pada BTPN Sidenreng Rappang

Dengan Hormat,

Saat ini kami sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi dalam rangka penyelesaian studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Penelitian ini mengenai implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada BTPN Sidenreng Rappang.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) agar meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Angket ini bukan tes psikologi dari atasan atau dari manapun, maka dari itu Bapak/Ibu/Sdr(i) tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. Artinya semua jawaban yang diberikan adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr(i) selama ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) dalam menjawab kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Makassar,
Hormat saya,

ANDI AKBAR ICHSAN, N.

IDENTITAS BAPAK / IBU/ SDR(I)

1. No. Responden :
2. Nama :(boleh diisi)
3. Jenis Kelamin
☐ Pria Wanita ☐
4. Usia responden
☐ < 25 tahun ☐ 26 – 35 tahun
☐ 36 - 45 tahun ☐ di atas 46 tahun
5. Jenis Pendidikan
☐ SMA
☐ Akademi
☐ Sarjana
☐ Pasca sarjana
6. Lamanya Bekerja
☐ 1 – 5 tahun
☐ 5 – 10 tahun
☐ Diatas 10 tahun
5. Status Perkawinan
☐ Kawin ☐ Tidak Kawin

PILIH LAH SALAH SATU JAWABAN PERTANYAAN DI BAWAH INI YANG DIANGGAP PALING TEPAT DENGAN MEMBERI TANDA X :

Pilihan jawaban :		Nilai
a.	Sangat Tidak Puas	: 1
b.	Tidak Puas	: 2
c.	Cukup Puas	: 3
d.	Puas	: 4
e.	Sangat Puas	: 5

NO.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN RESPONDEN				
		SP	P	CP	TP	STP
1	Jumlah gaji yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan					
2	Jumlah gaji yang saya terima telah mencukupi kehidupan pribadi dan keluarga saya secara layak					

3	Jumlah gaji yang saya terima sesuai standar yang dikeluarkan oleh Pemerintah (standar upah minimum regional)					
4	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan BTPN kepada saya sudah layak dan memadai					
5	Jumlah tunjangan hari raya yang diberikan BTPN sudah cukup layak dan memadai					
6	Cuti yang diberikan kepada saya setiap tahun sudah layak dan memadai sesuai dengan apa yang saya lakukan untuk perusahaan					
7	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam BTPN					
8	Bank BTPN selalu memberikan dorongan kerja kepada karyawan					
9	Bank BTPN selalu memberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karir berikutnya					
10	Bank BTPN selalu memberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan kontribusi yang berarti bagi kemajuan bank					
11	Bank BTPN selalu memperhatikan kenaikan gaji karyawannya					
12	Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan Bank BTPN tempat saya bekerja					

TERIMA KASIH

Lampiran 3 : Tabulasi Jawaban Responden

Hasil Tabulasi Jawaban Responden Kepuasan Nasabah PT. Bank Tabungan
Pensiunan Nasional Cabang Sidrap

No Resp	Item Pertanyaan Kepuasan Nasabah												Total
	KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11	KN12	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	40
6	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	41
7	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	42
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	45
10	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	45
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	41
14	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	39
15	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	41
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
17	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	40
18	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	42
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
21	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	43
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
26	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	45
27	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	41
28	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	42
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	41
31	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	41
32	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	41
33	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	43
34	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	43
35	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	42
36	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	41
37	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	41
38	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	38

39	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	40
40	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	40
41	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	42
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
43	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	43
44	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	42
45	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	40
46	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	42
47	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	42
48	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	42
49	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	41
50	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	41
51	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	41
52	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	40
53	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	41
54	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	41
55	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	40
56	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	44
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
58	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	42
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
60	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	42
61	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
62	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
63	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	41
64	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	44
65	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	41
66	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	40
67	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	42
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
69	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	40
70	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	39
71	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	40
72	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	42
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
74	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	43
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
76	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	41
77	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	40
78	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	39
79	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	40
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
81	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	42
82	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	43

83	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	43
84	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	39
85	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	40
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
89	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	42
90	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	40
91	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	40
92	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	40
93	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	41
Ry	0.602	0.664	0.606	0.590	0.596	0.602	0.524	0.544	0.498	0.547	0.443	0.537	3,853
Ket	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
Crobanch alpha	0.803												
Reliabel													

Hasil Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Layanan Nasabah PT. Bank Tabungan
Pensiunan Nasional Cabang Sidrap

No Resp	Item Pertanyaan Kinerja Layanan Nasabah										Total
	KLN1	KLN2	KLN3	KLN4	KLN5	KLN6	KLN7	KLN8	KLN9	KLN10	
1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	37
5	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	38
6	4	2	4	5	4	3	3	4	3	4	36
7	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	35
8	5	2	5	4	3	3	3	3	4	3	35
9	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	36
10	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	34
11	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	34
12	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	37
13	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37
14	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36
15	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
16	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
17	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	37
18	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	38
19	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	36
20	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	37
21	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	37
22	4	3	5	5	3	3	3	5	5	4	40
23	4	2	5	5	4	3	4	4	5	4	40
24	3	2	4	5	4	4	4	4	5	4	39
25	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	38
26	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	34
27	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	36
28	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	33
29	4	3	3	4	3	2	5	3	3	3	33
30	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	34
31	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	35
32	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36
33	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
34	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
35	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37
36	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	35
37	4	3	3	4	3	3	3	5	4	5	37
38	4	3	4	4	3	3	3	5	3	5	37
39	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	37
40	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	37

41	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	35
42	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	35
43	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	33
44	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33
45	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34
46	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	33
47	4	2	3	4	4	4	3	2	5	4	35
48	4	2	3	4	4	4	3	2	5	4	35
49	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	36
50	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	34
51	5	3	3	5	3	3	4	3	4	4	37
52	5	3	3	5	3	3	4	3	4	4	37
53	4	3	4	4	4	2	4	4	3	5	37
54	4	3	4	4	4	2	4	4	3	5	37
55	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	36
56	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	36
57	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
58	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	34
59	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	33
60	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	35
61	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	36
62	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	38
63	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	37
64	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
65	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	39
66	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	39
67	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	36
68	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	36
69	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
70	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
71	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35
72	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
73	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	36
74	4	2	4	4	3	3	4	5	4	3	36
75	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	35
76	4	2	4	4	3	2	3	4	4	4	34
77	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	34
78	4	3	4	4	4	2	3	4	3	5	36
79	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	36
80	3	4	4	3	4	3	3	4	2	5	35
81	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	32
82	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
83	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	37
84	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	36

85	4	4	3	4	2	4	4	3	5	4	37
86	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	38
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
92	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
93	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	27
Ry	0.484	0.442	0.585	0.594	0.528	0.530	0.429	0.494	0.459	0.523	3,341
Ket	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
Crobanch alpha	0.708										
Reliabel											

Hasil Tabulasi Jawaban Responden Kepuasan Karyawan PT. Bank Tabungan
Pensiunan Nasional Cabang Sidrap

No Resp	Item Pertanyaan Kepuasan Nasabah												Total
	KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11	KN12	
1	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	35
2	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	35
3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	34
4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	36
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	36
6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	36
7	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	37
8	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	37
9	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	2	3	36
10	4	4	4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	36
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
12	5	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	37
13	4	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	36
14	4	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	37
15	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	36
16	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	37
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
19	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	4	37
20	3	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	36
21	3	4	3	4	4	4	2	2	3	2	3	3	37
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	36
24	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	38
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
26	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	40
27	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	35
28	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	36
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Ry	0.483	0.581	0.681	0.631	0.466	0.442	0.604	0.572	0.650	0.643	0.644	0.631	1,100
Ket	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
Crobanch alpha	0.821												
Reliabel													

Lampiran 4: Tabulasi Perspektif

Perspektif Keuangan

Hasil Analisis Perspektif Keuangan

No	Jenis Perspektif Keuangan	Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROA
1	Return On Asset	2010	837,969	34,522,573	2.43
		2011	1,399,907	46,651,141	3.00
		2012	1,977,268	59,090,132	3.35
		Tahun	Laba Bersih	Equitas	ROE
2	Return On Equity	2010	837,969	4,217,291	19.87
		2011	1,399,907	5,617,198	24.92
		2012	1,977,268	7,733,927	25.57
3	BOPO	Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan Operasional	BOPO
		2010	4,593,717	5,739,822	80.03
		2011	5,861,160	7,656,443	76.55
		2012	7,088,619	9,565,777	74.10
4	Net Profit Margin	Tahun	Laba Bersih	Pendapatan Operasional	NPM
		2010	837,969	5,739,822	14.60
		2011	1,399,907	7,656,443	18.28
		2012	1,977,268	9,565,777	20.67

Perhitungan Sales Growth

Tahun	Pendapatan Operasional	Pertumbuhan (%)
2009	3,986,269	
2010	5,739,822	43.99
2011	7,656,443	33.39
2012	9,565,777	24.94
Rata Rata	6,737,078	34.11

Perspektif Nasabah

Data Nasabah PT. BTPN Tahun 2010-2012

Tahun	Nasabah Lama	Nasabah Baru	Total Nasabah	Jumlah nasabah Komplain
2010	612	480	1,092	33
2011	756	440	1,196	48
2012	828	462	1,290	39

Customer Retention

Keterangan	2010	2011	2012
Total Customers (1)	1,092	1,196	1,290
Customer Retention (2)	612	756	828
% Customer retention (3)=(2):(1)	56.04	63.21	64.19

Number Complaint

Keterangan	2010	2011	2012
Total Customers (1)	1,092	1,196	1,290
Total Complaint (2)	33	48	39
% Total Complaint (3)=(2):(1)	3.00	4.00	3.00

Customer Acquisition

Keterangan	2010	2011	2012
Customer Acquisition (1)	480	440	462
Total Customer (2)	1,092	1,196	1,290
% Customer Acquisition: (3)=(1):(2)	43.96	36.79	35.81

Perspektif Karyawan

Data Karyawan PT. BTPN Tahun 2010-2012

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah karyawan yg keluar	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	Jumlah karyawan yang absen	Jumlah karyawan yang terlambat
2010	35	3	12	7	5
2011	33	2	15	5	4
2012	30	1	12	4	6

Employee Turnover

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
Total Karyawan (1)	35	33	30
Karyawan yg keluar (2)	3	2	1
% employee turnover (2 : 1)	8.57	6.06	3.33

Employee Training

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
Total Karyawan (1)	35	33	30
Karyawan yg keluar (2)	12	15	12
% employee training (2 : 1)	34.29	45.45	40.00

Absenteeism

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
Sakit	2	2	2
Ijin	3	2	1
Alpa	2	1	1
Jumlah (1)	7	5	4
Jumlah karyawan (2)	35	33	30
% Absenteeism (3) (2:1)	20.00	15.15	13.33

Tardines

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
1. <= 15 Menit	4	2	3
2. 15 sampai 30 menit	1	2	2
3. > 30 menit	0	0	1
Jumlah (1)	5	4	6
Jumlah karyawan (2)	35	33	30
% Keterlambatan (3) (1 : 2)	14.29	12.12	20.00

Lampiran 5 : Penilaian Kinerja

Hasil Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sidenreng Rappang

Indikator Kinerja	Tahun			Standar	Hasil Penilaian		
	2010	2011	2012		2010	2011	2012
<u>A. Persepektif Keuangan</u>							
1. Return On Asset (ROA)	2.43	3.00	3.35	1.5%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
2. Return On Equity (ROE)	19.87	24.92	25.57	12%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
3. BOPO	80.03	76.55	74.10	< 92%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
4. Net Profit Margin (NPM)	14.60	18.28	20.67	14%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
5. Sales Growth	43.99	33.39	24.94	14%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
<u>B. Perspektif Nasabah</u>							
1. Customer Retention	56.04	63.21	64.19	50%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
2. Number complaint	3.00	4.00	3.00	< 5 %	Sesuai	Sesuai	Sesuai
3. Costumer Acquition	43.96	36.79	35.81	35%	Sesuai	Sesuai	Sesuai
4. Kepuasan Nasabah	3,853			Puas	Puas/Sesuai		
<u>C. Internal Business Process</u>							
<u>Perspective</u>							
Kinerja Pelayanan	3,341			Baik	Baik/Sesuai		
<u>D. Learning and Growth</u>							
<u>Perspective</u>							
1. Employee Turnover	8.57	6.06	3.33	< 5 %	Tdk Sesuai	Tdk Sesuai	Sesuai
2. Employee Training Program	34.29	45.45	40.00	50%	Tdk Sesuai	Tdk Sesuai	Tdk Sesuai
3. Absenteeism	20.00	15.15	13.33	< 20 %	Tdk Sesuai	Sesuai	Sesuai
4. Tardines	14.29	12.12	20.00	< 20 %	Sesuai	Sesuai	Tdk Sesuai
5. Kepuasan Kerja Karyawan	1,100			Puas	Cukup Puas/Sesuai		

Sumber : Hasil olahan data

PT BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL Tbk

LAPORAN POSISI KEUANGAN

31 DESEMBER 2012, 2011, 2010 DAN 1 JANUARI 2010
(Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION

31 DECEMBER 2012, 2011, 2010 AND 1 JANUARY 2010
(Expressed in millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	31 Desember/December			1 Januari/ January	
		2012	2011*)	2010*)	2010*)	
ASET						ASSETS
Kas	4	929,454	820,624	701,345	443,429	Cash
Giro pada Bank Indonesia	5	4,049,000	3,218,561	2,247,952	927,627	Current accounts with Bank Indonesia
Giro pada bank lain	6	45,099	26,172	72,580	48,874	Current accounts with other banks
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain	7	9,891,257	8,408,227	5,312,524	773,898	Placements with Bank Indonesia and other banks
Pendapatan bunga yang masih akan diterima		<u>285</u>	<u>351</u>	<u>553</u>	<u>480</u>	Accrued interest income
		9,891,542	8,408,578	5,313,077	774,378	
Efek-efek:						Marketable securities:
Aset keuangan dimiliki hingga jatuh tempo	8	1,083,078	1,523,426	1,077,545	2,740,687	Held-to-maturity financial assets
Aset keuangan tersedia untuk dijual	8	<u>299,648</u>	<u>593,362</u>	<u>922,313</u>	<u>398,886</u>	Available-for-sale financial assets
		1,382,726	2,116,788	1,999,858	3,139,573	
Efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali (Reverse Repo)	9	1,567,422	-	-	-	Securities purchased under resale agreements (Reverse Repo)
Pendapatan bunga yang masih akan diterima		<u>4,742</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	Accrued interest income
		1,572,164	-	-	-	
Pinjaman yang diberikan:						Loans:
- Pihak ketiga	10	38,810,006	30,277,836	23,297,924	15,688,511	Third parties -
- Pihak berelasi	10,35	34,090	32,321	30,165	34,319	Related parties -
Pendapatan bunga yang masih akan diterima	10	535,608	439,094	370,036	248,599	Accrued interest income
Dikurangi: Cadangan kerugian penurunan nilai		<u>(384,190)</u>	<u>(309,515)</u>	<u>(340,618)</u>	<u>(269,025)</u>	Less: Allowance for impairment losses
		38,995,514	30,439,736	23,357,507	15,702,404	
Penyertaan saham	11	22	22	22	22	Investments
Biaya dibayar di muka	14	1,276,547	858,615	171,948	658,555	Prepayments
Pajak dibayar di muka - Pajak penghasilan	17a	57,799	69,512	18,971	14,397	Prepaid taxes
						Corporate income taxes -
Aset pajak tangguhan	17d	34,680	28,590	54,080	56,182	Deferred tax assets
Aset tetap - bersih	12	489,118	420,170	350,782	345,070	Property, plant and equipment - net
Aset takberwujud - bersih	13	162,784	50,680	14,819	15,932	Intangible assets - net
Aset lain-lain - bersih	15	<u>203,683</u>	<u>193,093</u>	<u>219,632</u>	<u>145,803</u>	Other assets - net
JUMLAH ASET		<u>59,090,132</u>	<u>46,651,141</u>	<u>34,522,573</u>	<u>22,272,246</u>	TOTAL ASSETS

*) Direklasifikasi sesuai PSAK 1 (revisi 2009) untuk menerapkan Peraturan Bapepam-LK No.VIII.G.7 tahun 2012 (Catatan 44)

*) Reclassified in accordance with SFAS 1(revised 2009) to adopt Bapepam-LK Regulation No.VIII.G.7 year 2012 (Note 44)

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT BANK TABUNGAN Pensiunan Nasional Tbk

LAPORAN POSISI KEUANGAN

31 DESEMBER 2012, 2011, 2010 DAN 1 JANUARI 2010

(Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION

31 DECEMBER 2012, 2011, 2010 AND 1 JANUARY 2010

(Expressed in millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	31 Desember/December			1 Januari/ January	
		2012	2011	2010	2010	
LIABILITAS DAN EKUITAS						LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS						LIABILITIES
Liabilitas segera	16	10,105	11,448	8,290	6,632	Liability due immediately
Simpanan nasabah:						Deposits from customers:
- Pihak ketiga	18	45,040,151	35,589,145	25,499,011	18,498,330	Third parties -
- Pihak berelasi	18,35	32,452	28,855	27,468	16,458	Related parties -
Beban bunga yang masih harus dibayar		<u>164,613</u>	<u>122,021</u>	<u>104,447</u>	<u>73,582</u>	Accrued interest expenses
		45,237,216	35,740,021	25,630,926	18,588,370	
Simpanan dari bank lain	19	5,998	115,069	88,200	45,603	Deposits from other banks
Utang pajak:	17b					Taxes payable:
- Pajak penghasilan		194,584	36,788	61,729	32,472	Income taxes -
- Pajak lain-lain		79,716	55,910	44,816	34,270	Other taxes -
Utang obligasi	20	4,533,156	3,631,842	3,135,505	743,594	Bonds payable
Beban bunga yang masih harus dibayar		<u>44,535</u>	<u>39,138</u>	<u>38,734</u>	<u>20,388</u>	Accrued interest expenses
		4,577,691	3,670,980	3,174,239	763,982	
Pinjaman yang diterima:	21					Borrowings:
- Pinjaman bukan bank	401,40m	609,440	748,900	135,000	-	Non bank borrowings -
- Liabilitas sewa pembiayaan		14,096	-	-	-	Finance lease liabilities -
Beban bunga yang masih harus dibayar		<u>28,395</u>	<u>35,706</u>	<u>7,399</u>	<u>-</u>	Accrued interest expenses
		651,931	784,606	142,399	-	
Akrual	22	158,374	103,695	77,894	55,235	Accruals
Liabilitas imbalan kerja karyawan:	37					Employee benefit liabilities:
- Bonus dan tantiem		244,345	207,038	222,280	146,753	Bonus and tantiem -
- Imbalan pasca kerja		189	3,391	2,529	8,869	Post employment benefit -
Liabilitas lain-lain	23	<u>196,056</u>	<u>304,997</u>	<u>851,980</u>	<u>551,747</u>	Other liabilities
Jumlah Liabilitas		<u>51,356,205</u>	<u>41,033,943</u>	<u>30,305,282</u>	<u>20,233,933</u>	Total Liabilities
EKUITAS						EQUITY
Modal saham -	24					Share capital -
Modal dasar Rp 150.000 terdiri dari:						Authorised capital
7.500.000.000 saham (2011: 7.500.000.000 saham) dengan nilai nominal Rp 20 (nilai penuh) per saham (2010: 1.500.000.000 saham) dengan nilai nominal Rp 100 (nilai penuh) per saham		116,806	113,272	113,272	94,394	of Rp 150,000 consists of: 7,500,000,000 shares (2011: 7,500,000,000 shares) and with par value of Rp 20 (full amount) per share (2010: 1,500,000,000 shares) with par value of Rp 100 (full amount) per share
Modal ditempatkan dan disetor penuh pada 2012 sebesar 5.840.287.257 saham (2011: 5.663.617.140 saham, 2010: 1.132.723.428 saham)						Issued and fully paid-up capital in 2012 is 5,840,287,257 shares (2011: 5,663,617,140 shares, 2010: 1,132,723,428 shares)
Tambahan modal disetor (Kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual	1	1,429,385	1,293,458	1,293,458	-	Additional paid in capital
Saldo laba:						Unrealised (loss)/gain on available-for-sale marketable securities
- Sudah ditentukan penggunaannya	26	23,361	22,654	18,878	18,878	Retained earnings: Appropriated -
- Belum ditentukan penggunaannya	26	<u>6,164,431</u>	<u>4,186,152</u>	<u>2,789,865</u>	<u>1,924,373</u>	Unappropriated -
Jumlah Ekuitas		<u>7,733,927</u>	<u>5,617,198</u>	<u>4,217,291</u>	<u>2,038,313</u>	Total Equity
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>59,090,132</u>	<u>46,651,141</u>	<u>34,522,573</u>	<u>22,272,246</u>	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT BANK TABUNGAN PENSUNAN NASIONAL Tbk

LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2012, 2011 DAN 2010
(Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2012, 2011 AND 2010
(Expressed in millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2012	2011	2010	
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL					OPERATING INCOME AND EXPENSE
Pendapatan bunga	27	9,292,972	7,465,651	5,604,781	Interest income
Beban bunga	28	(3,221,858)	(2,829,705)	(2,065,517)	Interest expense
PENDAPATAN BUNGA - BERSIH		6,071,114	4,635,946	3,539,264	NET INTEREST INCOME
Pendapatan operasional lainnya	29	282,805	190,792	135,041	Other operating income
Beban operasional lainnya:					Other operating expenses:
Beban tenaga kerja	32	(1,853,571)	(1,382,216)	(1,291,406)	Personnel expenses
Beban umum dan administrasi	31	(1,476,884)	(1,150,313)	(829,553)	General and administrative expenses
Pembentukan cadangan kerugian penurunan nilai	30	(455,325)	(440,162)	(368,878)	Allowance for impairment losses
Beban operasional lain-lain	33	(80,981)	(58,764)	(38,363)	Other operating expenses
		(3,866,761)	(3,031,455)	(2,528,200)	
PENDAPATAN OPERASIONAL - BERSIH		2,487,158	1,795,283	1,146,105	NET OPERATING INCOME
(BEBAN)/PENDAPATAN NON-OPERASIONAL	34				NON-OPERATING (EXPENSES)/INCOME
Pendapatan non-operasional		10,774	12,075	12,999	Non-operating income
Beban non-operasional		(12,618)	(24,017)	(30,010)	Non-operating expenses
		(1,844)	(11,942)	(17,011)	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		2,485,314	1,783,341	1,129,094	PROFIT BEFORE INCOME TAX
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	17c	(506,328)	(383,278)	(292,275)	INCOME TAX EXPENSE
LABA TAHUN BERJALAN		1,978,986	1,400,063	836,819	PROFIT FOR THE YEAR
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAINNYA:					OTHER COMPREHENSIVE INCOME:
(Kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual		(2,150)	(344)	1,534	Unrealised (loss)/gain on available-for-sale marketable securities
Manfaat/(beban) pajak penghasilan terkait		432	188	(384)	Related income tax benefits/(expenses)
(Beban)/pendapatan komprehensif lainnya tahun berjalan, setelah pajak		(1,718)	(156)	1,150	Other comprehensive (expense)/income for the year, net of tax
TOTAL LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN, SETELAH PAJAK		1,977,268	1,399,907	837,969	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR, NET OF TAX
LABA BERSIH PER SAHAM (NILAI PENUH)	39				EARNINGS PER SHARE (FULL AMOUNT)
Dasar					Basic
- Dari operasi yang dilanjutkan		341	247	148	From continuing operations -
Dilusian					Diluted
- Dari operasi yang dilanjutkan		341	247	148	From continuing operations -

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT BANK TABUNGAN PENSUNAN NASIONAL Tbk

LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2012, 2011 DAN 2010

(Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2012, 2011 AND 2010
(Expressed in millions of Rupiah, unless otherwise stated)

		Modal ditempatkan dan disetor penuh/ Issued and fully paid-up share capital	Tambahan modal disetor/ Additional paid in share capital	(Kerugian)/keuntungan yang belum direalisasi atas efek-efek dalam kelompok tersedia untuk dijual/ Unrealised gain/(loss) on available for sale marketable securities	Saldo yang sudah ditemukan penggunaan nyal/ Appropriated retained earnings	Saldo yang belum ditemukan penggunaan nyal/Un- retained earnings	Jumlah ekuitas/ Total equity	
Saldo per 1 Januari 2010		94,394	-	668	18,878	1,924,373	2,038,313	Balance as at 1 January 2010
Penyesuaian saldo awal berkaitan dengan penerapan PSAK 55 (revisi 2006)	43	-	-	-	-	28,673	28,673	Adjustment to opening balance in respect of the implementation of SFAS 55 (revised 2006)
Pendapatan komprehensif lain setelah pajak		-	-	1,150	-	-	1,150	Other comprehensive income net of tax
Penambahan saham baru		18,878	1,293,458	-	-	-	1,312,336	Additional paid in capital
Laba bersih tahun berjalan		-	-	-	-	836,819	836,819	Net profit for the year
Saldo per 31 Desember 2010		<u>113,272</u>	<u>1,293,458</u>	<u>1,818</u>	<u>18,878</u>	<u>2,789,865</u>	<u>4,217,291</u>	Balance as at 31 December 2010
Beban komprehensif lain setelah pajak		-	-	(156)	-	-	(156)	Other comprehensive expense net of tax
Laba bersih tahun berjalan		-	-	-	-	1,400,063	1,400,063	Net profit for the year
Penyisihan cadangan wajib	26	-	-	-	3,776	(3,776)	-	Appropriation to statutory reserve
Saldo per 31 Desember 2011		<u>113,272</u>	<u>1,293,458</u>	<u>1,662</u>	<u>22,654</u>	<u>4,186,152</u>	<u>5,617,198</u>	Balance as at 31 December 2011
Beban komprehensif lain setelah pajak		-	-	(1,718)	-	-	(1,718)	Other comprehensive expense net of tax
Laba bersih tahun berjalan		-	-	-	-	1,978,986	1,978,986	Net profit for the year
Penyisihan cadangan wajib		-	-	-	707	(707)	-	Appropriation to statutory reserve
Modal konversi	26	3,534	135,927	-	-	-	139,461	Conversion of capital
Saldo per 31 Desember 2012		<u>116,806</u>	<u>1,429,385</u>	<u>(56)</u>	<u>23,361</u>	<u>6,164,431</u>	<u>7,733,927</u>	Balance as at 31 December 2012

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak
terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

The accompanying notes form
an integral part of these financial statements

PT BANK TABUNGAN Pensiunan Nasional Tbk

LAPORAN ARUS KAS
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2012, 2011 DAN 2010
(Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF CASH FLOWS
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2012, 2011 AND 2010
(Expressed in millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>	
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI				OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan bunga	9,191,782	7,396,795	5,483,271	Interest received
Pendapatan provisi dan komisi	282,805	190,792	135,041	Fee and commission income received
Pembayaran bunga	(3,181,267)	(2,779,251)	(1,994,630)	Interest paid
Penerimaan kembali atas kredit yang telah dihapusbukukan	152,058	138,129	25,790	Recovery from written-off loan
Pembayaran beban tenaga kerja	(1,833,713)	(1,452,909)	(1,222,219)	Payment of personnel expenses
Beban operasional lainnya	(1,431,826)	(1,128,685)	(805,742)	Other operating expenses
Pendapatan/(beban) non-operasional	66,818	(7,526)	(15,706)	Non-operating income/(expense)
Pembayaran pajak kini	(354,193)	(382,540)	(270,856)	Corporate income tax paid
Arus kas sebelum perubahan dalam aset dan liabilitas operasi	2,892,464	1,974,805	1,334,949	Cash flows before changes in operating assets and liabilities
Penurunan/(kenaikan) dalam aset dan liabilitas operasi:				Decrease/(increase) in operating assets and liabilities:
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain – jatuh tempo lebih dari 3 bulan	4,725,975	(4,760,899)	-	Placements with Bank Indonesia and other banks - with maturity more than 3 months
Efek-efek – jatuh tempo lebih dari 3 bulan	731,915	(117,275)	(1,998,326)	Marketable securities - with maturity more than 3 months
Efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali (Reverse Repo)	(1,567,422)	-	-	Securities purchased under resale agreement (Reverse Repo)
Pinjaman yang diberikan	(9,067,118)	(7,596,553)	(7,899,905)	Loans
Aset lain-lain	(423,254)	(704,071)	408,172	Other assets
Liabilitas segera	(1,343)	3,158	1,658	Liabilities due immediately
Simpanan nasabah	9,454,603	10,091,521	7,011,691	Deposits from customers
Simpanan dari bank lain	(109,071)	26,869	42,597	Deposits from other banks
Utang pajak	23,806	11,094	10,546	Tax payables
Utang lain-lain	(40,015)	(464,869)	322,892	Other liabilities
Arus kas bersih diperoleh/ (digunakan) dari aktivitas operasi	6,620,540	(1,536,220)	(765,726)	Net cash flows provided/(used) in operating activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI				INVESTING ACTIVITIES
Hasil dari penjualan aset tetap	13	994	5,696	Proceeds from sale of property, plant and equipment
Pembelian aset tetap	(375,294)	(202,809)	(77,080)	Purchase of property, plant and equipment
Hasil dari penjualan aset terbengkalai	13,708	7,476	-	Proceeds from sale of abandoned properties
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	(361,573)	(194,339)	(71,384)	Net cash flows used in investing activities

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT BANK TABUNGAN Pensiunan Nasional Tbk

LAPORAN ARUS KAS
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2012, 2011 DAN 2010
(Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF CASH FLOWS
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2012, 2011 AND 2010
(Expressed in millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>	
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS PENDANAAN				FINANCING ACTIVITIES
Penerimaan dari efek-efek yang diterbitkan	900,000	500,000	2,400,000	<i>Proceeds from issuance of marketable securities</i>
Biaya emisi obligasi	(5,862)	(5,057)	(14,277)	<i>Bonds issuance cost</i>
Pinjaman yang diterima	-	613,900	135,000	<i>Proceeds from borrowings</i>
Tambahan modal disetor	-	-	1,321,510	<i>Additional paid in capital</i>
Sewa pembiayaan	14,096	-	-	<i>Finance lease</i>
Biaya emisi ekuitas	-	-	(9,174)	<i>Equity issuance cost</i>
Arus kas bersih diperoleh dari aktivitas pendanaan	<u>908,234</u>	<u>1,108,843</u>	<u>3,833,059</u>	Net cash flows provided from financing activities
KENAIKAN/(PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	7,167,201	(621,716)	2,995,949	NET INCREASE/(DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
SALDO KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	<u>7,712,685</u>	<u>8,334,401</u>	<u>5,338,452</u>	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT THE BEGINNING OF YEAR
SALDO KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	<u><u>14,879,886</u></u>	<u><u>7,712,685</u></u>	<u><u>8,334,401</u></u>	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT THE END OF YEAR
AKTIVITAS YANG TIDAK MEMPENGARUHI ARUS KAS				ACTIVITIES NOT AFFECTING CASH FLOWS
Konversi pinjaman menjadi saham	<u>139,461</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<i>Convertible loan conversion into common shares</i>
Kas dan setara kas akhir tahun terdiri dari:				<i>Cash and cash equivalents at end of year consist of:</i>
Kas	929,454	820,624	701,345	<i>Cash</i>
Giro pada Bank Indonesia	4,049,000	3,218,561	2,247,952	<i>Current accounts with Bank Indonesia</i>
Giro pada bank lain	45,099	26,172	72,580	<i>Current accounts with other banks</i>
Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain*	<u>9,856,333</u>	<u>3,647,328</u>	<u>5,312,524</u>	<i>Placements with Bank Indonesia and other banks*</i>
	<u><u>14,879,886</u></u>	<u><u>7,712,685</u></u>	<u><u>8,334,401</u></u>	

* Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain dengan jangka waktu jatuh tempo tiga bulan atau kurang diklasifikasikan sebagai kas dan setara kas (Catatan 2a)

* *Placements with Bank Indonesia and other banks with maturity of three months or less are classified as cash and cash equivalents (Note 2a)*

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements